

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Географічний факультет
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

МЕНЕДЖМЕНТ SPA-ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконала:

здобувачка 4 курсу, 404 групи
спеціальності 073 Менеджмент
(ОПП «Менеджмент туристичної
індустрії»)
Стратійчук Діана Володимирівна

Науковий керівник:

к.с.-г.н., доцент
Данілова Ольга Миколаївна

До захисту допущено:
протокол засідання кафедри
економічної географії та
екологічного менеджменту № 19
від 2 червня 2025 р.
Зав. кафедри _____ проф. Руденко В.П.

Анотація

Здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня 4-го курсу Стратійчук Д.В. «МЕНЕДЖМЕНТ SPA-ПІДПРИЄМСТВА». 073 «Менеджмент», Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025.

В роботі досліджено сутність та основні елементи системи менеджменту на підприємстві. Визначено особливості системи менеджменту та логістичні стратегії SPA-підприємства. Розкрито історичні аспекти, моделі, види і класифікація SPA-послуг. Здійснено організаційно-економічну характеристику діяльності готельно-ресторанного комплексу «Карпати» (с. Мигове). Проаналізовано тенденції функціонування SPA – центру готельно-ресторанного комплексу «Карпати» (с. Мигове) та виокремлено значення SPA-послуг для готельно-ресторанного комплексу «Карпати» (с. Мигове). Розроблено рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту SPA-підприємства.

Ключові слова: управління, моделі SPA-туризму, управління персоналом, класифікація SPA-підприємств; інновації, управління системою якості.

Abstract

Higher Education Applicant of the First (Bachelor's) Level, 4th Year Student – Stratiichuk D.V. «MANAGEMENT OF SPA-ENTERPRISES». 073 «Management», Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

The paper examines the essence and main elements of the management system at the enterprise. The features of the management system and logistics strategies of the SPA-enterprise are determined. Historical aspects, models, types and classification of SPA-services are revealed. An organizational and economic characteristic of the activities of the hotel and restaurant complex "Karpaty" (village Mygove) is carried out. The trends in the functioning of the SPA - the center of the hotel and restaurant complex "Karpaty" (village Mygove) are analyzed and the importance of SPA-services for the hotel and restaurant complex "Karpaty" (village Mygove) is highlighted. Recommendations are developed for improving the management system of the SPA-enterprise.

Keywords: management, SPA tourism models, personnel management, classification of SPA enterprises; innovations, quality system management.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Д.В. Стратійчук
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ SPA-ПОСЛУГ	7
1.1. Сучасна концепція SPA індустрії.....	7
1.2. Характерні риси організації менеджменту SPA-підприємств.....	13
1.3. Логістичні підходи та стратегії для SPA-центрів.....	20
<i>Висновки до 1 розділу</i>	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ SPA -ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ГРК «КАРПАТИ» с. МИГОВЕ).....	25
2.1. Загальна характеристика та організаційна структура ГРК «Карпати»	25
2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ГРК «Карпати».....	30
2.3. Особливості функціонування SPA – центру ГРК «Карпати».....	36
<i>Висновки до 2 розділу</i>	42
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ SPA - ПІДПРИЄМСТВА	44
3.1. Вдосконалення кадрової політики та управління персоналом	44
3.2. Удосконалення системи менеджменту якості сервісу	50
3.3. Механізми активізації управління інноваційними процесами	55
<i>Висновки до 3 розділу</i>	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ритм життя в мегаполісах, емоційне перевантаження, психічний стрес, негативний вплив інформаційних потоків та багато інших факторів зробили питання відпочинку, зокрема психічного та фізичного оздоровлення, особливо актуальним. Індустрія гостинності сьогодні активно пропонує послуги, які спрямовані на всебічне відновлення, допомагають знизити рівень стресу та сприяють гармонізації фізичного й психічного стану людини. У зв'язку з цим технології SPA («Sanus per Aquam» або «Sanitas pro Aqua», що означає «здоров'я через воду») в оздоровчому туризмі набувають особливої популярності та стають провідним напрямком розвитку, що стимулює впровадження SPA-центрів у готельних комплексах. Наявність SPA в готелі значно підвищує його привабливість в очах потенційних клієнтів, адже SPA-послуги є популярними серед багатьох гостей. Отже, міжнародний досвід у розвитку SPA-індустрії в готелях може стати перспективним шляхом для впровадження в Україні з метою залучення туристів, орієнтованих на оздоровлення та лікування.

SPA-центри при готелях представляють собою окремий великий сегмент ринку, який демонструє значний темп зростання — 76% таких SPA-центрів у Європі, порівняно з лише 32% в Україні [42]. Це свідчить про те, що популярність SPA-послуг у готельній сфері невпинно зростає. Сьогодні готелі категорії 4* і 5* часто мають такі послуги в своїй пропозиції, оскільки SPA-центр є показником високого рівня обслуговування та якості сервісу. Експерти прогнозують, що незабаром SPA у готелях стане такою ж стандартною складовою, як ресторан чи бар. Також набувають популярності спеціалізовані SPA-готелі, де основними завданнями є оздоровлення та релаксація за допомогою різних водних процедур та інших методів. Сучасні SPA-технології визначають перспективи розвитку рекреаційно-готельного бізнесу в майбутньому.

Наразі актуальним стає завдання щодо розширення асортименту SPA-послуг у готельних комплексах відповідно до глобальних тенденцій світової економіки. Це сприятиме розширенню спектру додаткових послуг готелів, що дозволить зменшити залежність від сезону та змінити імідж готельного бізнесу на привабливіший. Ідеї щодо організації роботи SPA-центрів у готелях знайшли відображення в роботах Марченко Н., Дітріх І., Устименко Л., Булгакової Н. Дослідження сучасного стану розвитку світової SPA-індустрії та класифікація послуг, що надаються у SPA-центрах при готельних комплексах, представлені в роботах таких науковців, як Назаренко І.А., Сімакова О.О., Боднарук О.А., Рутинський М.О. Актуальні тенденції розвитку SPA-індустрії в Україні розкрито у дослідженнях Шаповалової О.О., Сапи Ю.А.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є дослідження особливостей та обґрунтування ролі SPA-послуг у функціонуванні готельного підприємства та розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності системи менеджменту SPA-центру готельно-ресторанного комплексу «Карпати» (с. Мигове). Відповідно до мети було поставлено наступні завдання:

- охарактеризувати сутність та основні елементи системи менеджменту на підприємстві;
- розкрити особливості системи менеджменту SPA-підприємства;
- дати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності готельно-ресторанного комплексу «Карпати» (с. Мигове).;
- проаналізувати тенденції функціонування SPA – центру готельно-ресторанного комплексу «Карпати» (с. Мигове);
- виокремити значення SPA-послуг для готельно-ресторанного комплексу «Карпати» (с. Мигове);
- окреслити основні напрями удосконалення системи менеджменту SPA-підприємства.

Об'єктом дослідження є готельно-ресторанний комплекс «Карпати» (с. Мигове).

Предметом дослідження є організаційно-управлінські механізми, які впроваджуються на підприємствах SPA-індустрії для підвищення ефективності їх функціонування.

Методи дослідження. В процесі виконання кваліфікаційної роботи використовувались загальнонаукові методи дослідження: аналіз і синтез, системного підходу та конкретизації, формалізацію і узагальнення тощо.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності закладів SPA-сектору для удосконалення окремих елементів системи менеджменту.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 72 сторінках комп'ютерного набору тексту (основний зміст роботи - 63 с.) і складається із вступу, 3-ох розділів, висновків, списку використаних джерел (42 джерела).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ SPA-ПОСЛУГ

1.1 Сучасна концепція SPA індустрії

Сучасний ритм життя супроводжується постійним впливом стресових факторів, психоемоційним напруженням та недостатньою фізичною активністю. У зв'язку з цим особливо актуальним є забезпечення населення доступними й ефективними засобами профілактики та відновлення здоров'я. Такий вид оздоровлення найчастіше реалізується через систему санаторно-курортного обслуговування, а також у рамках діяльності SPA-центрів, профілакторіїв та wellness-комплексів.

У сучасному розумінні термін SPA охоплює широкий спектр оздоровчих процедур, основу яких становить використання води з цілющими властивостями — мінеральної, термальної, морської або прісної. У доповнення до цього застосовуються природні компоненти, зокрема морські водорості, сіль, грязі з лікувальним ефектом та фітопрепарати. Основне завдання SPA-процедур полягає в оздоровленні організму, зниженні рівня стресу та досягненні психофізіологічної гармонії.

Активні речовини, які використовуються в SPA-сесіях, діють переважно через шкірний покрив. Вони стимулюють обмінні процеси, покращують мікроциркуляцію, сприяють виведенню токсичних речовин з організму, нормалізують загальне самопочуття й надають відчуття тону та енергії. Такий вплив сприяє підвищенню якості життя та підтримці здоров'я в умовах зростаючих навантажень повсякденності.

У сучасних умовах концепція SPA розглядається як сукупність відновлювально-оздоровчих процедур, заснованих на використанні води з лікувальними властивостями — мінеральної, морської чи прісної, а також природних засобів: солей, лікувальних грязей, морських водоростей та фітотерапевтичних компонентів. Основне призначення SPA-практик полягає у

покращенні фізіологічного стану людини та зменшенні психоемоційного напруження.

Завдяки дії на шкірні рецептори та сенсорну систему людини, SPA-процедури стимулюють кровообіг, активізують обмін речовин, сприяють очищенню організму від шкідливих сполук і токсинів, а також покращують загальне самопочуття та сприяють насиченню організму необхідними мікроелементами.

На практичному рівні SPA-сфера включає як індивідуалізоване обслуговування клієнтів, так і програмні оздоровчі комплекси, що реалізуються в умовах спеціалізованих SPA-центрів або окремих функціональних зон у складі санаторно-курортних об'єктів. Професійна діяльність у цій галузі потребує врахування не лише лікувальних чи естетичних аспектів, а й психологічної мотивації клієнта, особливостей комунікації та ефективного застосування маркетингових інструментів при формуванні індивідуальних оздоровчих програм.

Виокремлюють два основні підходи до організації SPA-простору: європейський, який акцентує на курортному оздоровленні, та американський — орієнтований переважно на салонний формат зосередження на послугах догляду за тілом та зовнішністю [20].

У сучасному світі існує декілька підходів до організації та надання SPA-послуг, які формувалися під впливом культурних традицій, регіональних природних ресурсів та історичних умов. Серед найпоширеніших моделей виділяють австрійську, американську, німецьку, французько-італійську, слов'янську та східну (азіатську). На основі аналізу наукових і практичних джерел було систематизовано ключові риси кожної моделі, які відображено в таблиці 1.1.

Європейські моделі поділяються на три великі підтипи (французько-італійська, австрійська, німецька), слов'янська спирається на етнічні традиції, східна — на філософію цілісності тіла і духу, а американська — на швидкі, міські формати без прив'язки до природного середовища.

Таблиця 1.1

Ключові особливості моделей SPA-послуг

Модель	Основні риси та процедури
Американська	Не базується на використанні природних курортних чинників. В основі — сучасні мультифункціональні комплекси. Пропонуються одноденні послуги або формати Day SPA. Обов'язковою є наявність короткотермінових програм.
Французько-італійська	Характеризується широким використанням таласотерапії як основи оздоровлення. Застосовуються душі Шарко, морські ванни, підводний масаж, лікування водоростями, грязями тощо.
Австрійська	Орієнтується на створення дизайнерських SPA-зон у гірських готелях. Активно застосовуються елементи римських терм (лаконіум, кальдаріум, тепідаріум), різні види басейнів, джакузі, а також дегустаційні SPA-програми.
Німецька	Заснована на оздоровленні через водне середовище: ванни, душі, SPA-басейни. Широко впроваджуються методи Кнайпа, зокрема гідротерапія, чергування температур.
Слов'янська	Побудована на традиціях слов'янської банної культури. Використовуються різновиди лазень, купелей, контрастних процедур, масажів із природними засобами.
Східна (азіатська)	Втілює холістичний підхід до оздоровлення, що поєднує тілесні, емоційні й духовні практики. Передбачає вплив на органи чуття, енергетичні канали, масажні техніки, аромо- і музикотерапію.

Джерело: сформовано автором за даними [37]

Типологія та класифікація процедур SPA

Враховуючи широку різноманітність SPA-процедур і постійне виникнення нових методик, створити єдину універсальну систему їх класифікації є досить складним завданням. Однак, умовно всі процедури можна згрупувати за типом застосовуваних природних або штучно відтворених оздоровчих ресурсів (рис. 1.1).

До основних груп SPA-практик належать:

- Таласотерапевтичні процедури — включають оздоровлення за допомогою компонентів морського походження, зокрема морської води, солі, водоростей, грязей і піску. Ці методики особливо ефективні для покращення стану шкіри та загального тону організму.



Рис. 1.1 Класифікація SPA-процедур

Джерело: побудовано автором

- Пелоїдотерапія (грязелікування) — передбачає застосування лікувальних грязей, насичених біологічно активними речовинами, мінералами та мікроелементами. Процедури цього типу використовуються для зняття запальних процесів, нормалізації кровообігу й боротьби з хронічними захворюваннями опорно-рухового апарату.
- Бальнеотерапія — охоплює оздоровчі заходи з використанням мінеральних вод, термальних джерел, ванн, обгортань і сучасного апаратного обладнання. Залежно від складу води застосовуються різні програми для нормалізації метаболізму, очищення організму та відновлення м'язового тону.

Крім того, у SPA-сфері широко застосовуються додаткові елементи, зокрема фітотерапія (трав'яні відвари, екстракти), ароматерапія (ефірні олії, бальзами), а також термотерапія (сауни, парові кабінки, контрастні душі). Часто комплексні програми створюються для вирішення конкретних проблем — наприклад, усунення целюліту, догляд за проблемною шкірою, зняття напруги або реабілітація після травм.

Особливу користь SPA-процедури приносять людям із сидячим способом життя, хронічною втомою, безсонням, нервовими розладами чи суглобовим болем. Відпочинкові комплекси, курорти та готелі дедалі частіше пропонують комплексні рішення, які поєднують кілька технік — наприклад, пілінг, обгортання, масаж і водні процедури. Також додатково надаються послуги б'юті-сфери: перукарські послуги, макіяж, косметичні процедури.

Популярність SPA-послуг не лише зростає серед локального населення, а й стає мотиваційним чинником для туристичних подорожей з метою відновлення та релаксації. Це сприяє формуванню стійких внутрішніх і міжнародних туристичних потоків, орієнтованих на оздоровчий відпочинок.

Однією з проблем, яка потребує подальшого наукового осмислення в Україні, є відсутність уніфікованої класифікації SPA-підприємств. На сьогодні спостерігається розбіжність між міжнародними підходами та тими типологіями, які фактично використовуються у вітчизняній практиці. У національній статистиці функціонує офіційна класифікація санаторно-курортних і оздоровчих об'єктів, до якої включено такі категорії: санаторії, пансіонати з лікуванням, профілакторії, будинки та бази відпочинку, а також заклади з короткостроковим перебуванням (1–2 дні) [10].

У правовому полі України наявне лише поняття «санаторно-курортні та оздоровчі заклади», тоді як категорії SPA-туризму та wellness-туризму офіційно не визначені. Ці терміни здебільшого вживаються для характеристики додаткових послуг, які надаються у готелях або закладах побутового обслуговування (як-от SPA-центри, салони тощо) [10].

У таблиці 1.2 представлено співставлення міжнародної типології SPA-закладів, запропонованої Міжнародною SPA Асоціацією (ISPA), з відповідними аналогами, які функціонують в Україні.

Проведене порівняння класифікаційних підходів дозволяє виявити низку принципових розбіжностей між міжнародною системою класифікації SPA-закладів, розробленою Міжнародною SPA Асоціацією (ISPA), та наявною практикою в Україні.

Таблиця 1.2

Порівняння міжнародної класифікації SPA-закладів і національних відповідників в Україні

Класифікація за Міжнародною SPA Асоціацією (ISPA)	Відповідні заклади в Україні
Клубні SPA (із проживанням)	SPA-центри клубного формату або заклади, що надають послуги побутового характеру населенню
SPA-круїзи	Морські або річкові круїзи з оздоровчими SPA-програмами
Денні SPA (без розміщення)	Салони краси, SPA-центри, лазні, сауни та подібні об'єкти, що надають побутові SPA-послуги; курортні поліклініки, лікувальні грязелікувальні установи (без можливості проживання)
SPA-дестинації / SPA-готелі	Санаторії, пансіонати з лікувальними програмами, готелі з облаштованою SPA-зоною; інші об'єкти відпочинку, які пропонують комплекс SPA-послуг
Медичні SPA	Стаціонарні лікувальні установи з елементами SPA-програм
SPA на базі мінеральних джерел	Санаторно-курортні установи, що функціонують на основі використання природних мінеральних вод
SPA-курорти	Санаторії та пансіонати з комплексним лікувально-оздоровчим напрямом (територіально-просторові утворення з функціональними SPA-компонентами)

Джерело: сформовано автором за даними [37]

По-перше, в Україні відсутнє офіційне нормативне закріплення більшості типів SPA-закладів, які є звичними в міжнародній практиці. Наприклад, поняття «SPA-дестинація», «SPA-круїз» чи «SPA-готель» на законодавчому рівні не визначені, що ускладнює стандартизацію та реєстрацію відповідних об'єктів.

По-друге, термінологічна неоднозначність терміна «SPA-курорт» в Україні проявляється у його територіальній інтерпретації (як географічного простору), тоді як міжнародна практика трактує цей термін насамперед як тип підприємства з відповідним набором послуг. Внаслідок цього виникає термінологічна плутанина між «курортом» як місцевістю і «закладом» як суб'єктом господарювання.

По-третє, в Україні SPA-сфера часто ототожнюється з побутовими або косметичними послугами, що позбавляє її статусу окремої складової медичного

або рекреаційного туризму. Такий підхід обмежує можливості інтеграції українських SPA-підприємств у міжнародний оздоровчо-туристичний ринок.

Водночас деякі українські санаторно-курортні заклади фактично виконують функції SPA-дестинацій або SPA-центрів, проте не мають відповідного маркетингового позиціонування та юридичного статусу, що знижує їхню конкурентоспроможність.

Відсутність чіткого правового регулювання, стандартизації послуг та єдиної термінології ускладнює інтеграцію вітчизняних закладів у глобальний туристично-оздоровчий ринок та обмежує їх конкурентоспроможність.

У цих умовах особливої актуальності набуває впровадження ефективної моделі управління SPA-комплексами, яка б враховувала не лише внутрішні особливості діяльності (формат послуг, тип закладу, наявні ресурси), але й була орієнтована на зовнішні виклики: динаміку ринку, очікування клієнтів, міжнародні стандарти якості.

Сучасний менеджмент у SPA-сфері має базуватися на чіткій організаційній структурі, сервісно орієнтованій кадровій політиці, стратегічному плануванні, впровадженні інноваційних технологій та гнучкому маркетинговому позиціонуванні. Це дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства, зміцнити його ринкові позиції та забезпечити стійкий розвиток у межах туристично-оздоровчої галузі.

Таким чином, організація якісного менеджменту є ключовою умовою для подальшого розвитку SPA-підприємств в Україні та їхнього успішного виходу на міжнародний рівень.

1.2 Характерні риси організації менеджменту SPA-підприємств

Питання, пов'язані з розвитком SPA та Wellness туризму, розглядаються у численних наукових працях як зарубіжних, так і українських авторів. Серед найчастіше цитованих іноземних дослідників, що вивчали концепції wellness і здорового способу життя, варто виокремити праці Х. Данна, Дж. Тревеса, Д.

Арделла та Г. Хеттлера. Дослідження у сфері рекреаційної інноватики проводили такі автори, як T. Dalley, C. Case, D. Edwards, K. Killick, J. Schaverien, A. Hill, які наголошували на важливості впровадження новітніх підходів і методів у практику рекреаційної діяльності.

Окремі аспекти тематики SPA та Wellness висвітлювались у публіцистиці, медичних дослідженнях, а також у рекламно-інформаційних матеріалах, авторами яких є, зокрема, К. Робертс, Х.-П. Файт і Дж. Пілатес.

Серед українських науковців вагомий внесок у дослідження ринку SPA-послуг і його функціонування зробили О.О. Шаповалова, О.А. Сапа, І. Оленич, С.В. Захарін, а також Н.І. Марченко, І.В. Дітріх, Л. Устименко, Н. Булгакова, які розглядали питання інноваційного розвитку, трансформації туристичної сфери та сучасних тенденцій у сфері оздоровчого туризму [37; 33; 17; 11].

Попри зростаючу зацікавленість до сфери SPA та wellness, ці напрями діяльності досі залишаються недостатньо вивченими, особливо в контексті менеджменту як системної форми управління. Це стосується, зокрема, організації управлінських процесів, розробки ефективної структури підприємств та адаптації до ринкових умов.

Організація управління на підприємствах SPA-сфери передбачає врахування сучасних підходів до формування структур, які б забезпечували гнучкість, результативність та адаптивність в умовах ринкової конкуренції. Під поняттям організаційної структури управління (ОСУ) розуміється впорядкована система взаємопов'язаних елементів, що забезпечують стабільне функціонування підприємства як єдиного цілого. ОСУ також трактується як механізм розподілу та координації управлінських функцій, в межах якого реалізуються процеси управління з орієнтацією на досягнення стратегічних цілей організації [1].

Різноманітність структур управління обумовлює наявність багатьох принципів їх формування. Серед ключових можна виділити такі:

Таблиця 1.3

Принципи формування організаційної структури управління

Принцип формування організаційної структури управління	Сутність принципу
Відповідність цілям і завданням організації	Структура має відображати стратегічні орієнтири підприємства та фокусуватись на якісному задоволенні потреб клієнтів.
Рациональний розподіл праці	Обґрунтоване розмежування функцій між керівним складом і персоналом сприяє креативності, оптимізації навантаження та професійній спеціалізації.
Чітке визначення повноважень і відповідальності	Необхідно забезпечити прозорість у розподілі обов'язків і налагодити ефективну систему вертикальних і горизонтальних комунікацій.
Баланс у функціонуванні	Важливо підтримувати гармонію між завданнями, повноваженнями та відповідальністю, оскільки її порушення призводить до дестабілізації управління.
Урахування соціокультурного середовища	Структура повинна відповідати культурним та соціальним особливостям середовища організації, що визначає ступінь автономії, централізації та контролю.
Комплексний підхід до побудови ОСУ	Розробка чи оновлення організаційної структури має враховувати сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на її ефективність.

Джерело: сформовано автором

1. Організаційна структура управління повинна чітко відображати цілі та завдання підприємства, при цьому орієнтуючись на якість послуг і задоволення потреб споживачів.
2. Важливо забезпечити ефективний розподіл праці між керівниками та виконавцями, що сприяє творчому підходу, оптимальному робочому навантаженню та професійній спеціалізації.
3. Процес формування управлінської структури має бути пов'язаний із чітким визначенням прав і відповідальності кожного співробітника, а також із налагодженням вертикальних і горизонтальних комунікаційних зв'язків.
4. Підтримання балансу між функціями, обов'язками, повноваженнями й відповідальністю є важливим, оскільки його порушення може негативно вплинути на ефективність управлінської системи загалом.

5. Організаційна структура повинна враховувати соціокультурні умови середовища, в якому функціонує підприємство, що визначає рівень централізації, делегування повноважень, ступінь автономії у прийнятті рішень та контроль з боку керівництва.

Для успішної реалізації цих принципів необхідно брати до уваги широкий спектр факторів, що впливають на формування або оновлення організаційної структури управління (ОСУ).

Організаційна структура підприємств SPA та Wellness-напрямку формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають її гнучкість, рівень функціональності та здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі. З метою систематизації цих впливів у таблиці нижче подано найбільш вагомі фактори, їхній вплив на структуру підприємства та приклади практичної реалізації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Вплив основних факторів на організаційну структуру підприємств SPA та Wellness-індустрії

Фактор	Вплив на організаційну структуру	Приклад
Розміри підприємства	Визначають кількість управлінських рівнів, поділ підрозділів, ступінь деталізації	Великий SPA-курорт має окремі відділи: медичний блок, маркетинг, HR, сервісний супровід
Бізнес-середовище	Спричиняє необхідність адаптації до ринку, нормативної бази, рівня конкуренції	Наприклад, в умовах високої конкуренції підприємство вводить нові SPA-послуги і змінює схему обслуговування
Концепція підприємства	Визначає склад функціональних підрозділів, кадрові вимоги, специфіку сервісу	Наприклад, медичне SPA вимагає наявності лікаря, ліцензій та процедурного кабінету
Наявні ресурси	Обмежують або розширюють можливості створення певних структурних одиниць	Нестача коштів призводить до скорочення маркетингового відділу або об'єднання функцій
Технологічне забезпечення	Зумовлює автоматизацію функцій, спрощення структури, інтеграцію онлайн-сервісів	Використання CRM-системи дає змогу зменшити навантаження на адміністратора
Кваліфікація персоналу	Визначає рівень спеціалізації функцій і потребу в окремих підрозділах	Наприклад, наявність сертифікованих масажистів дозволяє створити окремий масажний блок

Джерело: сформовано автором

Як видно з таблиці 1.4, кожен із факторів має прямий вплив на обсяг, склад та гнучкість організаційної структури SPA-підприємства. Наприклад, для великих курортів з високим рівнем фінансування характерна складна ієрархія та наявність окремих відділів (адміністративного, сервісного, маркетингового, медичного), тоді як невеликі приватні заклади зазвичай функціонують за спрощеною моделлю, де кілька функцій можуть виконуватися однією особою.

Окрему роль відіграє концепція підприємства: наприклад, Day SPA суттєво відрізняється за структурою від медичного SPA-центру чи wellness-курорту.

Кваліфікація персоналу також обумовлює необхідність введення спеціалізованих посад і відповідної системи управління. Застосування сучасних технологій сприяє автоматизації частини бізнес-процесів, що дозволяє зменшити кількість управлінських рівнів і підвищити ефективність функціонування підприємства.

Таким чином, розуміння впливу цих факторів є ключовим для проектування оптимальної організаційної структури SPA та Wellness-підприємств відповідно до їх масштабів, цілей та ресурсної бази.

Відкриття SPA-центру, що пропонує якісні послуги, не обов'язково вимагає великих фінансових вкладень у облаштування приміщень та території. Слід зауважити, що наявність дороговартісного обладнання не завжди є гарантією успіху бізнесу. У сфері SPA найбільшу вагу має технологія надання послуг, що відрізняє цю галузь від багатьох інших.

Основою ефективної роботи SPA-підприємств є систематична оптимізація основних бізнес-процесів. Забезпечення успішної діяльності SPA-центру включає виконання таких ключових етапів:

1. Розробка унікальної концепції, яка враховує регіональне розташування закладу, особливості місцевих природних ресурсів, специфіку технологічних процесів і традиції оздоровлення, притаманні даному регіону.
2. Постійний контроль за бізнес-процесами, що реалізується через два основні підходи:

- аудит якості послуг, який є надзвичайно важливим для SPA-сфери, де рівень сервісу визначає конкурентоспроможність;
- аудит внутрішніх процесів, спрямований на підвищення ефективності функціонування закладу.

В SPA-бізнесі вирішальним фактором є високий рівень обслуговування. Сучасні технології SPA доступні широкому колу підприємств, а необхідне обладнання можна придбати навіть при обмеженому бюджеті. Більшість SPA-центрів, зокрема розташованих у готельних комплексах, мають подібне технічне оснащення та організацію приміщень. Водночас, їх відмінність полягає саме у якості сервісу та рівні надання послуг. Якщо готелі класифікуються за категоріями та рейтингами, то у SPA-індустрії існує лише один незмінний стандарт — це високий рівень якості.

3) Сервіс (рис. 1.2) — важливий елемент успішної роботи SPA-центру.

Для створення успішного та конкурентоспроможного SPA-підприємства слід врахувати п'ять основних аспектів:

1. Стандартизація процесів і формування корпоративної культури. Розробка єдиних стандартів обслуговування та впровадження корпоративних цінностей є фундаментом високоякісного сервісу. Навчання персоналу

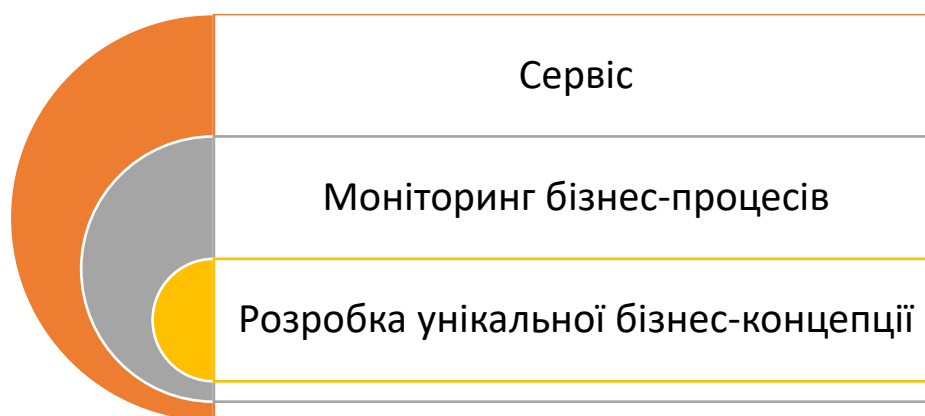


Рис.1.2 Складові успішної діяльності SPA-підприємства

Джерело: побудовано автором

SPA-центру та готелю цим стандартам, а також систематичний контроль за їх дотриманням сприяють підвищенню якості послуг і формуванню конкурентних переваг.

2. Підвищення кваліфікації співробітників. Регулярне професійне навчання та розвиток працівників дозволяють підприємству відповідати новітнім тенденціям індустрії. Технології SPA і Wellness розвиваються дуже швидко, з'являються нові методики і напрямки майже щомісяця. Для підтримки конкурентоспроможності важливо оперативно впроваджувати інновації, створювати нові програми і проводити маркетингові акції. Рівень професіоналізму фахівців безпосередньо впливає на якість виконання навіть найскладніших процедур.
3. Система мотивації працівників. Ефективна мотивація повинна спонукати персонал надавати послуги найвищої якості, щоб клієнти поверталися знову і знову. Впровадження власних мотиваційних механізмів має включати не лише матеріальне заохочення, а й створення комфортних, престижних та сприятливих умов праці.
4. Аналіз діяльності конкурентів. Для об'єктивної оцінки рівня власного сервісу важливо знати сильні і слабкі сторони конкурентів. Порівняння асортименту послуг та рівня обслуговування допомагає виявити недоліки і визначити шляхи для покращення.
5. Взаємодія з клієнтами. Комунікація з відвідувачами є одним із ключових чинників успіху SPA-центру. Досвід показує, що створення атмосфери комфорту, затишку та невимушеності сприяє залученню й утриманню клієнтів. Такий підхід допомагає перетворити одноразових відвідувачів у постійних клієнтів, що забезпечує стабільне зростання бізнесу.

Процесний аудит здійснюється безпосередньо керівництвом SPA-центру.

Рекомендується проводити перевірку за трьома основними напрямками:

Управління персоналом. Важливо регулярно оцінювати ефективність роботи співробітників та впроваджувати заходи для підвищення їх продуктивності.

Організація облікових процесів. Всі операції SPA-центру мають бути інтегровані в єдину систему обліку — від закупівлі товарів і їх приймання до автоматичного списання витратних матеріалів у бухгалтерії. Відсутність належного контролю може спричинити ризики крадіжок та інших зловживань.

Призначення компетентного керівника. Управління SPA-центром слід довіряти досвідченому фахівцю з доброю репутацією. У колективі вузькоспеціалізованих працівників саме керівник виконує функції координації та контролю всіх процесів. Важливо, щоб ця особа була лідером, здатним об'єднувати команду, мала навички маркетингу для розробки стратегій просування послуг і формування цінової політики. Також базові знання з фізіології є необхідними для правильного планування послідовності процедур і створення SPA-програм.

Крім того, керівник має особисто координувати бізнес-процеси: створювати умови для залучення нових клієнтів і підвищення їх лояльності, мотивувати колектив, планувати фінансові потоки та контролювати дохідну частину підприємства.

1.3. Логістичні підходи та стратегії для SPA-центрів

Логістична стратегія туристичного підприємства визначається як сукупність стратегічних планів, рішень і методів, які пов'язані з управлінням ланцюгом поставок у системі дистрибуції. Вона слугує інструментом для впровадження загальної стратегії підприємства [6] (рис. 1.3).

Механізм стратегічного управління базується на застосуванні тактичних інструментів, до яких відносяться плани, що формують основу для розробки оперативних планів. Така взаємопов'язана система забезпечує підвищення рівня інтеграції управлінських заходів на різних стадіях формування логістичної системи управління.



Рис. 1.3. Основні логістичні стратегії в туризмі

Логістичні чинники поділяються на структурні та функціональні (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 відображає комплексний підхід до формування логістичних стратегій у SPA-центрах, розділяючи фактори на структурні та функціональні, а також виділяючи ключові особливості стратегічного планування.

Таблиця 1.5

Базові фактори в SPA-логістиці

Категорія факторів	Основні елементи	Опис
Стратегічні структурні фактори	Економічний масштаб Діапазон інтеграції Технологічні рішення Складність Якість	Обсяги інвестицій у логістичні сегменти Вертикальна та горизонтальна інтеграція Технології на кожному етапі витрат Асортимент SPA-продуктів Якість послуг і продуктів SPA
Функціональні фактори	Дистрибуція Транспорт Інформаційні потоки Логістичний цикл туристичного продукту Фінанси	Організація руху товарів і послуг Забезпечення перевезень Управління інформацією Час та етапи логістики туристичного продукту Управління фінансовими ресурсами
Особливості стратегічного планування в SPA-логістиці	Адаптивність планів Суб'єктивний підхід до ризиків	Гнучкість та швидка реакція на зміни ринку

Категорія факторів	Основні елементи	Опис
	Орієнтація на розвиток Використання стратегічної бази даних	Оцінка невизначеності та економічних ризиків Фокус на довгострокову перспективу Аналіз національних та міжнародних тенденцій у SPA- туризмі

Джерело: сформовано автором

Структурні фактори визначають фундаментальні характеристики логістичної системи, що формують її основу. Економічний масштаб демонструє рівень інвестицій, які необхідні для ефективного функціонування окремих сегментів логістики, а діапазон інтеграції відображає ступінь об'єднання процесів у вертикальному (залежність від постачальників і клієнтів) та горизонтальному (взаємодія між підрозділами) напрямках. Технологічні рішення відіграють важливу роль у оптимізації витрат на надання послуг, тоді як складність системи зумовлюється різноманітністю SPA-продуктів, що пропонуються. Якість послуг і продукції залишається критичною умовою конкурентоспроможності у цій сфері.

Функціональні фактори охоплюють організаційні та операційні аспекти, що забезпечують безперебійну роботу логістики. Вони включають дистрибуцію, транспортні процеси, управління інформаційними потоками, логістичний цикл туристичного продукту та фінансовий контроль. Ефективне функціонування цих елементів забезпечує своєчасність, збереження якості та економічну доцільність послуг SPA-центру.

Особливості стратегічного планування відображають специфіку управління логістикою у динамічній та мінливій сфері SPA-туризму. Адаптивність планів дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зовнішні зміни, що є важливим в умовах ринкової нестабільності. Суб'єктивний підхід до оцінки ризиків вказує на необхідність врахування людського фактора та інтуїтивного досвіду у прийнятті управлінських рішень. Орієнтація на довгостроковий розвиток підкреслює важливість сталого зростання та

інноваційного розвитку. Використання стратегічних баз даних забезпечує підприємство актуальною інформацією про тенденції в національному та міжнародному SPA-туризмі, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Загалом, наведена система факторів і методологічних підходів сприяє створенню ефективної логістичної стратегії, яка забезпечує конкурентоспроможність та стабільний розвиток SPA-підприємств на сучасному ринку.

Висновки до 1 розділу

Система менеджменту представляє собою складну структуру управління, яка характеризується багаторівневістю, розподілом повноважень між керівниками, тісною взаємодією та цілісністю процесів, а також високим ступенем координації між менеджерами всередині підприємства.

Організаційна структура управління на SPA- і Wellness-підприємствах формується з урахуванням їх типологічних особливостей та масштабів охоплення різних напрямів діяльності, таких як медичний (комплексна діагностика, медичні програми, лікарський супровід), естетичний (догляд за тілом), фізичний (активний відпочинок, індивідуальні програми фізичної підготовки) і психологічний.

Система менеджменту у SPA-секторі охоплює низку ключових напрямів: стандартизацію процесів, формування корпоративної культури, безперервне підвищення кваліфікації персоналу, ефективну мотивацію працівників, моніторинг конкурентного середовища та взаємодію з клієнтами. Процесний аудит у SPA-центрах здійснюється керівництвом і включає оцінку роботи персоналу та організацію облікових процесів.

Стратегічне управління SPA-підприємствами базується на застосуванні тактичних інструментів, зокрема розробці стратегічних планів, що формують основу для оперативного планування. Така інтегрована система сприяє підвищенню узгодженості управлінських дій на різних етапах формування логістичної системи.

У сфері логістики SPA-туризму стратегічне планування має низку специфічних рис, зокрема адаптивність планів, яка забезпечує їх гнучкість та здатність швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища; суб'єктивний підхід до оцінки невизначеності та економічних ризиків; а також орієнтацію на довгостроковий розвиток підприємства в рамках туристичної галузі.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ СПА-ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ГРК «КАРПАТИ» с. МИГОВЕ)

2.1 Загальна характеристика та організаційна структура ГРК «Карпати»

Товариство з обмеженою відповідальністю «КАРПАТИ МИГОВО» (код за ЄДРПОУ 40052431) є суб'єктом господарювання, зареєстрованим 6 жовтня 2015 року. Засновником, кінцевим бенефіціаром та керівником підприємства є Рудейчук Руслан Михайлович. Юридична адреса компанії: м. Чернівці, вулиця Череповецька, будинок 24, однак фактична діяльність зосереджена в селі Мигове Чернівецької області за адресою вулиця Буковинська, 178, де розташований однойменний готельно-ресторанний комплекс (надалі ГРК) (додаток А).

Село Мигове розташоване на північно-східних схилах Покутсько-Буковинських Карпат. Воно відоме своїми мінеральними водами та однойменним гірсько-лижним курортом, пізнавальними туристичними маршрутами, що визначає високий туристичний потенціал цієї локації. Розміщення ГРК «Карпати» у даній туристичній локації є одним із чинників популяризації даного комплексу серед туристів та рекреантів, тому у повсякденному вжитку серед клієнтів комплексу закріпилась назва «Карпати Мигово».

Основною сферою діяльності ТОВ «КАРПАТИ МИГОВО» є надання комплексних туристичних та рекреаційних послуг. Згідно з даними Єдиного державного реєстру, компанія має широкий спектр зареєстрованих видів діяльності, що підтверджує багатoproфільний характер її роботи. Серед них ключовими є: діяльність туристичних операторів та агентств (КВЕД 79.11, 79.12), діяльність у сфері власності і подібних засобів тимчасового розміщення (КВЕД 55.10), діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування (КВЕД 56.10), а також організація інших видів відпочинку та розваг (КВЕД 93.29). Фактично, ТОВ «КАРПАТИ МИГОВО» спеціалізується на наданні готельних, ресторанних і рекреаційних послуг (додаток А)

Готельно-ресторанний комплекс «Карпати» (с. Мигове) (надалі ГРК «Карпати») є регіональним суб'єктом готельно-рекреаційної індустрії, який позиціонує себе як SPA-готель - місце для цілорічного сімейного, індивідуального та корпоративного відпочинку у рамках екологічного та етнокультурного контексту Буковинських Карпат [42].

Інфраструктурний комплекс включає проживання, харчування, оздоровлення та відпочинок. Коротко зупинимось на характеристиці кожної із складових.

Проживання: готельні номери різних категорій та окремі котеджі, обладнані для комфортного проживання сімей або компаній.

На території комплексу розташований готельний комплекс та індивідуальні котеджі (8 котеджів) сумарною місткістю 120 осіб. Архітектурний стиль готелю і котеджів інтегрує елементи традиційного гуцульського стилю та сучасних стандартів комфорту (додаток Б). Усі котеджі, які функціонують на території ГРК побудовані з використанням природних матеріалів – дерева та каменю. Кожен будиночок має індивідуальну терасу, або альтанку з мангалом. Номерний фонд ГРК диференційований за різними категоріями комфорту – від класу «стандарту» до класу «люкс» і «апартаментів» із можливістю приготування їжі, наявністю балконів, розкладних меблів, супутникового телебачення та доступу до мережі Wi-Fi.

Харчування: ресторан-колиба, що пропонує страви української та європейської кухні (додаток В). Пропозиція смачних страв на основі місцевих продуктів, проведення дегустацій.

Ресторан «Колиба» спеціалізується на організації банкетів, корпоративних вечорів, практикує кейтерінг. Він має простору залу здатну вміщувати до 50 осіб дизайн якої виконаний у гуцульському етностилі.

Оздоровлення та відпочинок: сучасний SPA-центр, літній басейн, карпатські чани (купелі).

Додатковими послугами ГРК «Карпати» є організація корпоративних заходів, екскурсій (зокрема до Вижницького національного природного парку),

прокат спортивного інвентарю, еко-маршрути, дитячі майданчики та майстер-класи з українських ремесел, як-от гончарство.

ГРК пропонує широкий спектр послуг для активного відпочинку, включаючи облаштовані спортивні майданчики, оренду велосипедів, організацію піших та кінних прогулянок, а також поїздок на квадроциклах. У літній період доступні водні активності, зокрема сплави на байдарках. Діяльність підприємства орієнтована на створення комплексного рекреаційного продукту, який інтегрує оздоровчі процедури, спортивні заняття та культурний відпочинок.

Напрями діяльності, що пропонуються ГРК «Карпати» представлені нами на рис.2.1.



Рис.2.1. Напрями діяльності ГРК «Карпати»

Джерело: побудовано автором

ГРК «Карпати» активно представлений в цифровому середовищі. На офіційному сайті розміщено вичерпну інформацію про послуги, цінову політику, акційні пропозиції та функціонал для онлайн-бронювання. Готельно-ресторанний комплекс також має високі рейтинги на провідних туристичних порталах: на Booking.com його середня оцінка становить 9,2/10 (на основі 227

відгуків), а на TripAdvisor — понад 4/5 (за результатами більше ніж 150 відгуків). Аналіз відгуків про позитивне сприйняття клієнтами чистоти, роботи персоналу, якості SPA-послуг та кухні.

Крім того, компанія веде активну комунікацію зі споживачами через соціальні мережі, зокрема Instagram та Facebook. Це дозволяє оперативно інформувати аудиторію про новини, візуально презентувати переваги комплексу та зміцнювати позитивний імідж бренду.

Комплекс активно розвиває напрямок «pet friendly», дозволяючи відпочивати з домашніми тваринами, та підтримує екологічні ініціативи, зокрема, на території є зарядні станції для електромобілів (додаток Г).

Підприємство орієнтоване на широку аудиторію, пропонуючи як бюджетні варіанти відпочинку, так і послуги преміум класу, та активно використовує соціальні мережі для надання своїх послуг та залучення клієнтів.

Організаційна структура ГРК «Карпати» має лінійно-функціональний характер (рис. 2.2). Завдяки їй забезпечується ефективна координація різних напрямів діяльності ГРК. Реалізація функцій управління здійснюється через адміністративний апарат, який очолює директор ГРК Рудейчук Руслан. Функціонал адміністрації - загальне стратегічне планування та контроль.

Загальна кількість працівників ГРК «Карпати» складає 43 особи. Адміністративно-управлінський відділ включає 3 особи – керівника, бухгалтера та економіста. У готельному підрозділі працюють 9 осіб (1 керуючий котеджним містечком, 1 керуючий готелем, 4 адміністратори в готелях, 4 покоївки). У ресторані «Колиба» працює 13 осіб (керівник ресторану, 2 адміністратори, 10 працівників кухні та офіціантів). У SPA-центрі працюють 4 особи. Господарська служба сформована із 5-ти осіб, з них 3 – це працівники технічного обслуговування, 2 – працівники з благоустрою території.

Система управління готельно-ресторанним комплексом «Карпати» базується на лінійно-функціональній моделі, що забезпечує переваги прямої командної вертикалі та спеціалізованої експертної підтримки. Це дозволяє

досягти оперативності в керівництві та гнучкості в реагуванні на ринкові виклики, що є критичним місцем для сфери гостинності.

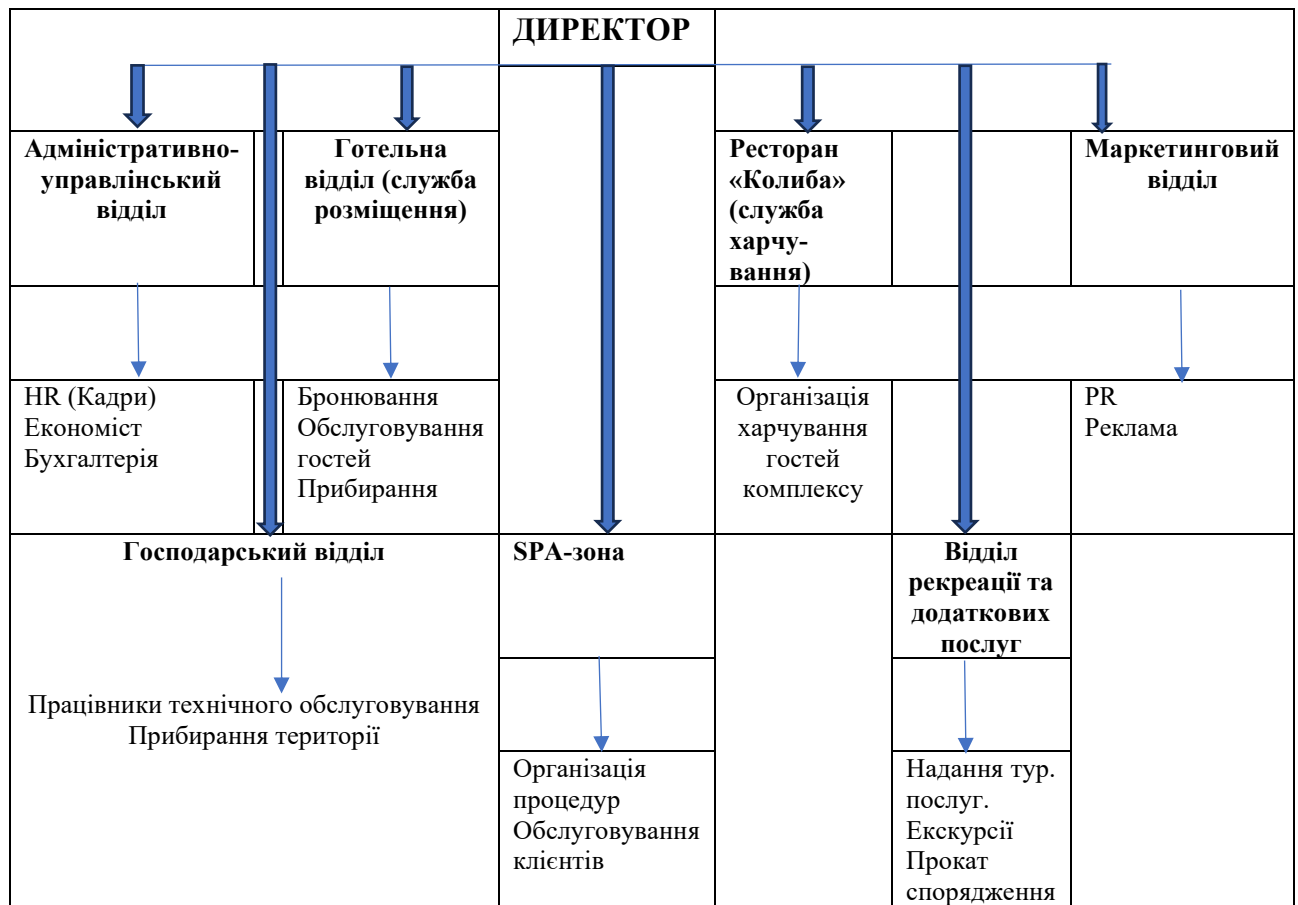


Рис. 2.2. Організаційна структура ГРК «Карпати Мигово»

Джерело: побудовано автором

Очолює структуру директор, який централізує стратегічні рішення та загальний контроль над діяльністю всіх служб, забезпечуючи дисципліну та єдність у роботі. Йому підпорядковуються керівники функціональних підрозділів, які надають експертну підтримку за своїми напрямками – від адміністрування та фінансів до маркетингу й технічного обслуговування.

Основні операційні завдання розподілені між спеціалізованими відділами:

Адміністративно-управлінський відділ відповідає за загальну координацію, управління персоналом та фінансову діяльність.

Готельна та ресторанна служби забезпечують ключові послуги з проживання та харчування.

SPA-зона забезпечує організацію, надання та обслуговування spa-процедур.

Відділ рекреації та додаткових послуг організовує дозвілля гостей організовує дозвілля гостей (спорт, екскурсії).

Маркетинговий відділ працює над просуванням комплексу.

Технічна служба підтримує інфраструктуру.

Тісна координація між цими ланками дозволяє підприємству оперативно вирішувати поточні питання та надавати клієнтам якісний сервіс. Така модель управління дозволяє ефективно задовольняти потреби гостей і гнучко адаптуватися до ринкових умов.

Хоча лінійно-функціональна структура має свої переваги, як-от чіткий розподіл обов'язків та спеціалізації, вона має і низку недоліків, серед яких є труднощі у міжфункціональній комунікації, конфлікт компетенцій та ін. Тим не менш, для ГРК «Карпати» така структура є оптимальною, адже вона створює вихідний баланс між жорстким контролем та гнучкістю, забезпечуючи стабільну та ефективну роботу.

2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ГРК «Карпати»

Індикаторами успішного функціонування будь-якого підприємства є його показники, які відображають фінансові результати його діяльності. Нами були проаналізовані окремі фінансові показники діяльності ГРК «Мигово», які представлені в таблиці 2.1.

На основі представлених даних можна зробити висновок про позитивну динаміку та стрімкий розвиток готельно-ресторанного комплексу в процесі аналізованого періоду.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники діяльності ГРК «Карпати»

Назва показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяг наданих послуг, млн грн.	35,0	47,0	58,5
Витрати, пов'язані з наданням послуг, млн грн.	8,0	19,0	15,0
Платежі до бюджету, млн грн.	1,5	3,8	4,0
Балансовий прибуток, млн грн.	13,0	25,0	29,0
Прибуток спрямований на розвиток матеріально-технічної бази, млн грн.	0,07	3,0	0,40
Інші	-	-	-

Джерело: сформовано автором

1. Динаміка послуг. За даними табл. 2.1 динаміка обсягу наданих послуг зростає. У 2022 р - 35 млн. грн; 2023:47 млн. грн (зростання на 34,3%разом з 2022 роком); 2024:58,5 млн. грн (зростання на 24,5%разом з 2023 роком) (рис.2.3)

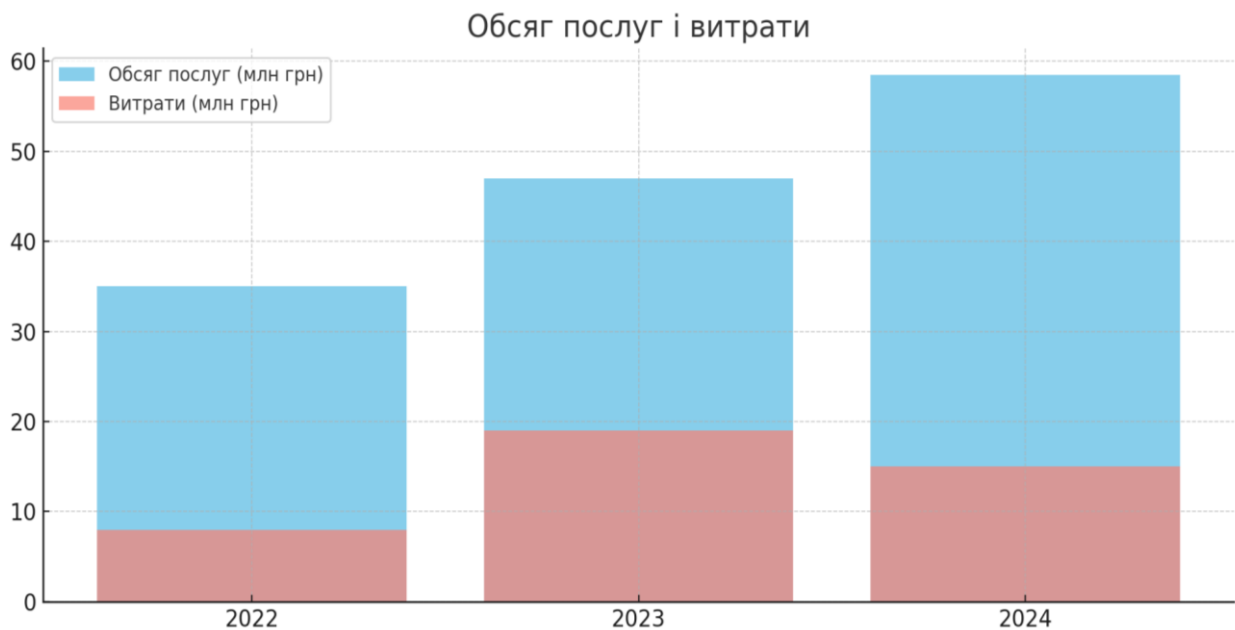


Рис. 2.3. Динаміка обсягу послуг і витрат ГРК «Карпати»

Джерело: побудовано автором

Стабільне зростання обсягу послуг свідчить про підвищення популярності комплексу та ефективне залучення клієнтів з однієї сторони та часткове підвищення середнього чека з іншої сторони.

Отже, ГРК «Карпати» успішно нарощує обсяги діяльності, що є ключовим показником успішної маркетингової стратегії та високого попиту на його послуги.

2. Витрати, пов'язані з наданням послуг. Динаміка цього показника є дуже цікавою для аналізу. У 2022 році вони склали 8 млн. грн., у 2023 році вони зросли майже в 2,4 рази і склали 19 млн. грн, у 2024 році - 15 млн. грн (зниження на 21% попри зростання доходу) (рис. 2.3).

Різкий стрибок витрат у 2023 році був спричинений зовнішніми факторами - інфляція, зростання цін на енергоносії, продукти, так і внутрішніми - розширенням спектру послуг. Однак значне зниження витрат у 2024 році на тлі зростання доходу є дуже сильним позитивним сигналом. Це проведення заходів з оптимізації, підвищення операційної ефективності та посилення контролю над витратами.

3. Балансовий прибуток (прибуток до оподаткування).

Це ключовий показник фінансового результату, який демонструє значне покращення. У 2022 році балансовий прибуток склав 13 млн. грн. У 2023 році відбулося його зростання на 92,3% і він склав 25 млн. грн, у 2024 році - 29 млн. грн (зростання на 16%) (рис. 2.4)

Представлені дані вказують на те, що підприємство не просто збільшує доходи, а стає значно прибутковішим. Зростання прибутку у 2023 році було зумовлено переважно зростанням доходів, а у 2024 році — комбінацією зростання доходів та ефективного управління витратами.

4. Платежі до бюджету.

Зростання цього показника є прямим наслідком підвищення прибутковості та обсягів діяльності. Це характеризує комплекс як сумлінного платника податків та важливого учасника економічного життя регіону (рис. 2.4).

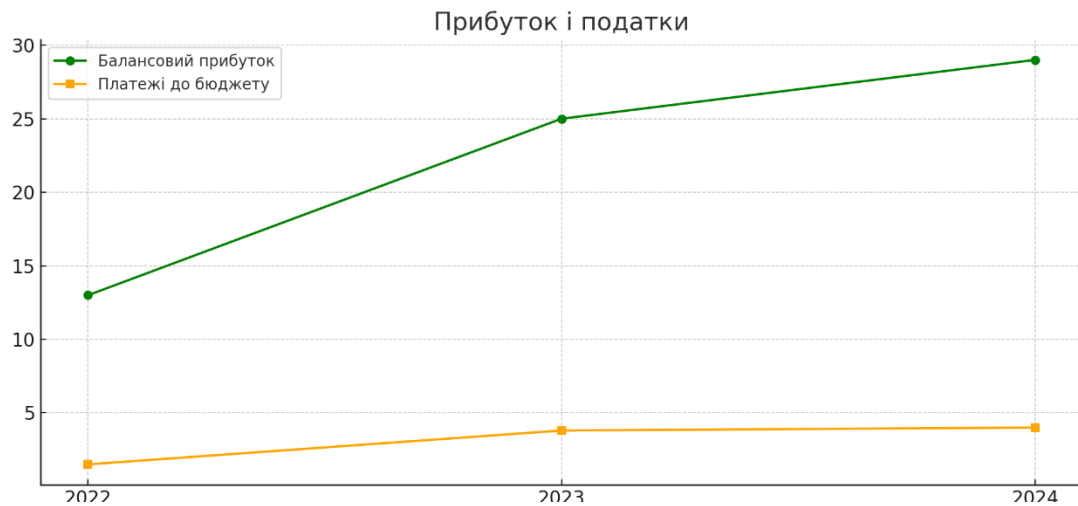


Рис. 2.4. Динаміка прибутку і податків ГРК «Карпати»

Джерело: побудовано автором

Прибуток ГРК «Карпати», спрямований на його розвиток, що відображено в інвестиційній активності підприємства (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Прибуток спрямований на розвиток матеріально-технічної бази в ГРК «Карпати», млн грн.

Джерело: побудовано автором

Якщо у 2022 році інвестиції становили 70 тис. грн., то у 2023 році зафіксовано пік інвестиційної активності - 3 млн. грн.. У 2024 році було інвестовано всього лише 400 тис.грн. У 2023 році, на піку прибутковості, були здійснені значні капіталовкладення в розвиток матеріально-технічної бази (реінвестиція - ремонт номерного фонду, оновлення SPA-зони, закупівля нового

обладнання). У 2024 році обсяг інвестицій скоротився, що свідчить про завершення активної фази модернізації.

Використовуючи надані дані представлені в таблиці 2.1 (включно з кількістю персоналу — 43 особи), нами були розраховані ключові показники ефективності такі як рентабельність діяльності, продуктивність праці, коефіцієнт витратомісткості.

1. Рентабельність діяльності: «це показник економічної ефективності, який характеризує прибутковість діяльності підприємства або іншого суб'єкта господарювання. Вона показує, наскільки ефективно використовуються ресурси для отримання прибутку» [34]. Це ключовий індикатор прибутковості бізнесу.

Формула: $P = (\text{Балансовий прибуток} / \text{Обсяг наданих послуг}) * 100\%$

2022 рік. $P = (13 \text{ млн} / 35 \text{ млн}) * 100\% = 37,1\%$

2023 рік. $P = (25 \text{ млн} / 47 \text{ млн}) * 100\% = 53,2\%$

2024 рік. $P = (29 \text{ млн} / 58,5 \text{ млн}) * 100\% = 49,6\%$

Отже, підприємство демонструє надзвичайно високу рентабельність. Пік у 2023 році (53,2%) показав про максимальну ефективність. Незначне зниження у 2024 році до 49,6% не є негативним сигналом, оскільки цей рівень залишається дуже високим і забезпечує стабільну прибутковість (рис. 2.6).

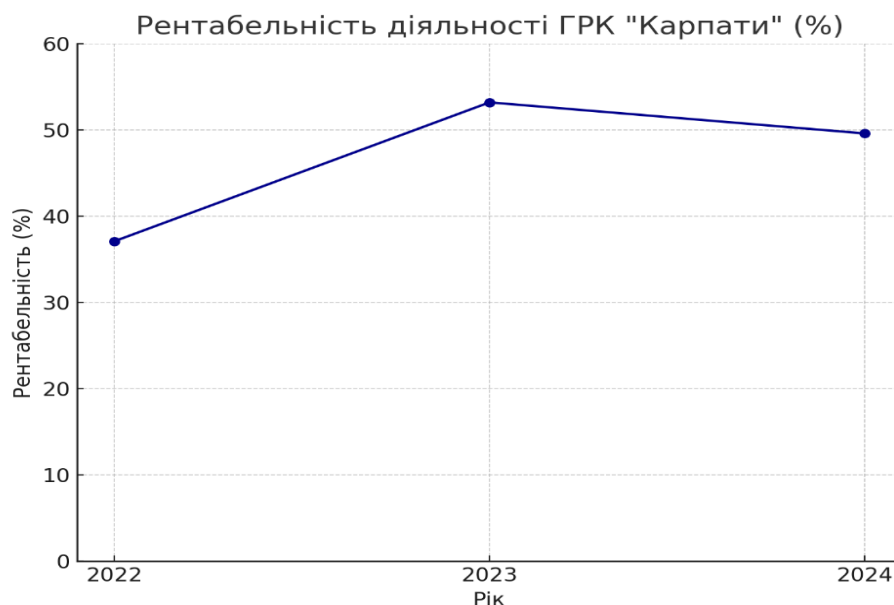


Рис. 2.6. Рентабельність діяльності ГРК «Карпати», %
Джерело: побудовано автором

2. Продуктивність праці. Показує, який обсяг послуг (у грошовому вимірі) генерує один працівник за рік.

Формула: $Пп = \text{Обсяг наданих послуг} / \text{Кількість працівників}$

2022 рік. $Пп = 35\,000\,000 \text{ грн} / 43 \text{ особи} = 813\,953 \text{ грн/особу}$

2023 рік. $Пп = 47\,000\,000 \text{ грн} / 43 \text{ особи} = 1\,093\,023 \text{ грн/особу}$

2024 рік. $Пп = 58\,500\,000 \text{ грн} / 43 \text{ особи} = 1\,360\,465 \text{ грн/особу}$

Спостерігається стабільне та значне зростання продуктивності праці. Це означає, що дохід зростає не за рахунок розширення штату, а підвищується ефективність роботи наявного персоналу, готельно-ресторанний комплекс демонструє здатність генерувати більшу додану вартість.

3. Коефіцієнт витратомісткості (прямих витрат). Показує результати прямих витрат у кожній гривні доходу.

Формула: $Кв = (\text{Витрати, пов'язані з наданням послуг} / \text{Обсяг наданих послуг}) * 100\%$

2022 рік. $Кв = (8 \text{ млн} / 35 \text{ млн}) * 100\% = 22,9\%$

2023 рік. $Кв = (19 \text{ млн} / 47 \text{ млн}) * 100\% = 40,4\%$

2024 рік. $Кв = (15 \text{ млн} / 58,5 \text{ млн}) * 100\% = 25,6\%$

Даний показник наочно ілюструє стрибок витрат у 2023 році (пов'язано з реінвестиціями в матеріально-технічну базу) та їх успішну оптимізацію у 2024-му. Повернення до рівня ~25% засвідчує про відновлення контролю над витратами у собівартості послуги.

Отже, аналіз фінансових показників ГРК «Карпати» за 2022-2024 роки показує високу ефективність господарської діяльності та стійке зростання. Ключовими сильними сторонами є: стабільне нарощування доходів, зростаюча продуктивність праці; здатність до оптимізації витрат після їх різкого зростання. Підприємство успішно розвивається, генерує значний прибуток та активно інвестує в оновлення своєї матеріально-технічної бази.

2.3. Особливості функціонування SPA – центру ГРК «Карпати»

ГРК «Карпати» позиціює себе на ринку туристичних послуг регіону як SPA готель, що знайшло відображення у його стратегічних цілях.

Місія ГРК «Карпати»: «створити ідеальне місце для відпочинку, оздоровлення та гастрономічного задоволення. Ми прагнемо дарувати гостям комфорт, турботу та незабутні враження у гармонії з природою»

Серед основних стратегічних цілей ГРК виокремимо наступні :

1. Забезпечення високого рівня сервісу у SPA-зоні та ресторані.
2. Розвиток індивідуальних програм відпочинку та оздоровлення.
3. Дотримання принципів екологічності та сталого розвитку.
4. Створювати унікальні враження, що спонукають гостей повертатися.
5. Використання натуральних продуктів місцевого (локального) виробництва у приготуванні страв для клієнтів.

Сьогодні SPA-догляд - це вже не розкіш, а усвідомлена потреба для тих, хто цінує своє здоров'я. Він уособлює цілісну філософію гармонійного ставлення до власного тіла, внутрішнього стану та краси. ГРК «Капати» пропонує все, щоб відновити енергію, досягнути глибокого розслаблення та відволіктися від щоденних турбот. SPA-зона ГРК «Карпати» пропонує зануритися в атмосферу спокою, де цілюще повітря Карпат разом зі spa-послугами дає можливість повного оновлення.

Функціонування SPA-зони ГТК «Карпати» стало можливим завдяки природному джерелу чистої артезіанської води, яке знаходиться на території комплексу.

SPA-зона включає: критий басейн; джакузі під відкритим небом; літній басейн; карпатську купіль; чан; сауну; хамам; послуги масажу; екзотичні послуги догляду за шкірою (пілінг рибками гарра руфа).

Спектр послуг, що пропонується в SPA-зоні умовно можна розділити на три основні категорії:

1. Аква-зона (водний відпочинок) охоплює:

- критий 11-метровий басейн, який дозволяє плавати та відпочивати біля води в будь-яку пору року та за будь-якої погоди;
- літній басейн- велика відкрита зона, що є центром тяжіння в теплий сезон;
- джакузі під відкритим небом. Дозволяє поєднати розслаблюючий гідромасаж з насолодою від карпатських краєвидів.

2) Термальна зона та автентичні карпатські процедури:

Це виняткова конкурентна перевага комплексу, у якій поєднуються класичні SPA-традиції з унікальним місцевим колоритом.

Хамам: турецька лазня, що пропонує водні процедури для глибокого очищення та розслаблення тіла.

Сауна з дикої липи: класична фінська сауна, яка завдяки матеріалу (дика липа) має приємний аромат і сприяє детоксикації речовин.

Чан: одна з головних «фішок» Карпат. Це великий чавунний казан з гарячою водою (часто з додаванням трав), що підігрівається вогнем внизу. Процедура відбувається на відкритому повітрі, створюючи неймовірний контраст температури, особливу взимку.

Карпатська купіль: традиційна дерев'яна діжка з гарячою водою, яка також є символом автентичного відпочинку в горах.

3) Процедури для тіла:

Масаж: у комплексі пропонується як мінімум два види масажу — оздоровчо-лікувальний (для зняття м'язової напруги) та релакс-масаж з ефірними оліями (для зняття стресу).[2]

Пілінг рибками Гарра Руфа: екзотична та популярна процедура, під час якої маленькі рибки роблять делікатне очищення та природний пілінг.

Такий широкий спектр послуг сприяв активній відвідуваності ГРК «Карпати». Безумовно, що пік відвідуваності припадав на довоєнні роки, у 2021 році в ГРК було зафіксовано 35000 проживаючих осіб. У 2022 році у зв'язку з війною відбулося зменшення на 15 тис. осіб, а у 2023 і у 2024 році відвідуваність поступово відновлюється та набирає позитивної тенденції (рис. 2.7).

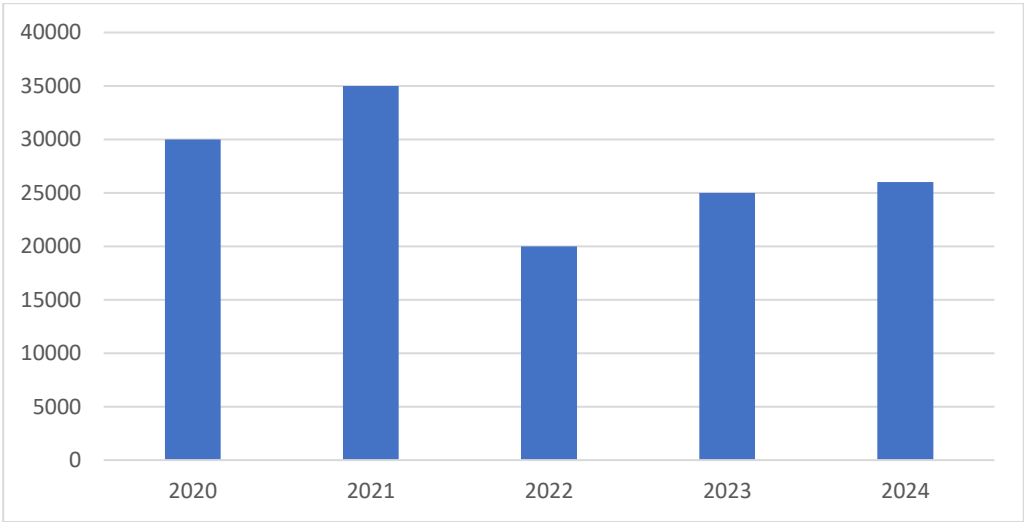


Рис. 2.7. Кількість осіб, які проживали в ГРК «Карпати» за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором

Проаналізуємо кількісні показники відвідуваності spa-зони готелю, які представлені в таблиці 2.2. (рис. 2.8).

Таблиця 2.2

Кількість осіб, які скористались послугами spa-зони ГРК «Карпати»

	2020	2021	2022	2023	2024
Басейн	13000	12000	8000	9500	10000
SPA	18000	19000	13000	15000	14000
Чан	4500	4000	2500	4200	3800
	35500	35000	23500	28700	27800

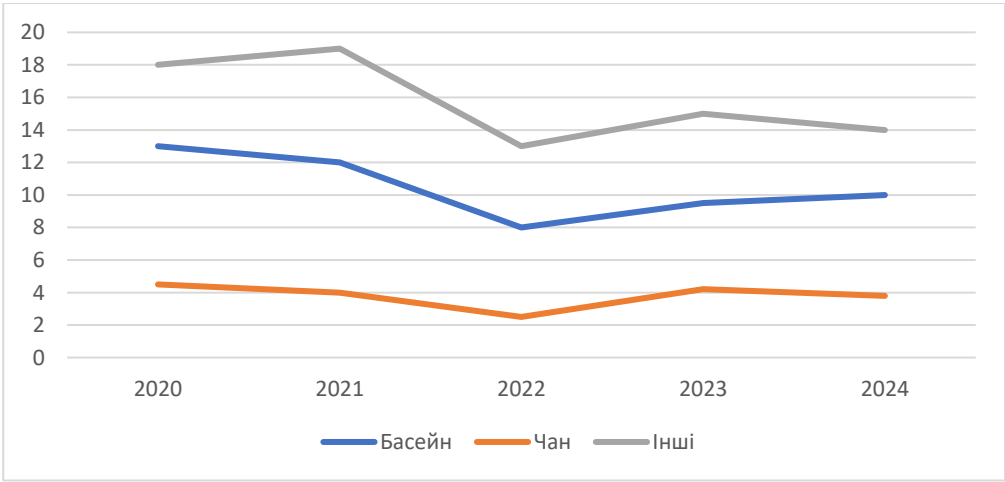


Рис. 2.8. Кількість осіб, які скористались послугами spa-зони (тис.осіб).

Джерело: побудовано автором

За даними табл. 2.2 у 2024 році басейном та чаном скористались 13800 осіб, решта – 14000 осіб скористались іншими вище згаданими spa-послугами і процедурами.

Зробимо порівняння сумарної кількості осіб, які скористались послугами spa-зони (тис. осіб) і загальної кількості відвідувачів ГРК «Карпати».

Як видно із рис. 2.9. кількість осіб, які скористались послугами spa-зони (тис. осіб) перевищує загальну кількість відвідувачів ГРК «Карпати».



Рис. 2.9. Кількість осіб проживали в готелі і , які скористались послугами spa-зони (тис.осіб).

Джерело: побудовано автором

Це ще раз підтверджує те, що наявність spa-зони в готелі сприяє залученню нових сегментів споживачів. Наявність SPA дозволяє орієнтуватися готелю на ширше коло клієнтів, яке формується із: spa-туристів - людей, які цілеспрямовано їдуть для оздоровлення та відпочинку в ГРК; романтичних пар, для яких SPA є невіддільною частиною ідеального вікенду; корпоративних клієнтів - компанії, що шукають місце для відпочинку співробітників після конференцій чи тренінгів; місцевих мешканців, які можуть купити абонементи до SPA-зони, забезпечуючи відвідуваність навіть без розміщення в готелі.

Аналіз цінової політики ГРК «Карпати» вказує на її гнучкість, застосування диференційованого ціноутворення та елементів стимулювання продажів.

Цінова політика ГРК «Карпати» є добре продуманою та спрямованою на максимізацію доходу та заповнюваності. Вона базується на чіткій сегментації клієнтів і послуг.

Цінова політика на проживання є диференційованою. Комплекс пропонує великий вибір номерів - від «Стандарту» (2300 грн) до «Апартаментів» (5000 грн) та окремих котеджів на 4-6 осіб (6000-6500 грн). Це дозволяє залучати аудиторію з різним рівнем доходу та потреб (пари, сім'ї, компанії).

SPA не включено у вартість. Важливо зазначити, що вартість проживання не включає відвідування SPA-зони. Це розширена модель, яка дозволяє готелю не завищувати базову ціну номера і отримувати додатковий дохід від тих, хто бажає лише SPA-послуг.

Програми лояльності. Наявність знижок на раннє бронювання (-15%), для військовослужбовців (-15%) та на день народження (-10%). Привабливість пропозиції стимулює клієнтів робити замовлення заздалегідь. У ГРК «Карпати» діє програма лояльності - дисконтна система для постійних клієнтів, відповідно до якої діє знижка розмір якої залежить від Статусу Гостя: «Срібний - Silver – 5%, Золотий - Gold – 10%, Платинум - Platinum – 15%» [42].

Цінова політика на SPA-послуги також демонструє диференційований підхід. У фокусі - пріоритет для мешканців готелю. Встановлено дві цінові сітки: одна для тих, хто проживає в ГРК «Карпати», й інша (значно вища) – для сторонніх відвідувачів. Наприклад, вечірній сеанс у SPA для гостя коштує 400 грн, а для стороннього відвідувача – 550 грн. Це стимулює людей вибирати саме проживання в цьому готелі.

Другий підхід – це ціноутворення залежно від часових параметрів: SPA-зона працює за годинними сеансами. Ранкові сеанси дешевші, а вечірні – дорожчі, для зниження пікового попиту у другій половині дня.

Є категорія окремо оплачуваних послуг: найбільш преміальні та автентичні послуги винесені за межі загального квитка до SPA.

Чан, Сауна, Карпатська купіль оплачуються окремо, погодинно, і розраховані на компанію до 5 осіб. Наприклад, 2 години в чані коштують 2000 грн, а 2 години в сауні – 1200 грн. Це є значним джерелом додаткового доходу.

Масаж також є окремою послугою з цінами від 700 до 1300 грн залежно від типу та тривалості.

Отже, ГРК «Карпати» пропонує своїм клієнтам комплексний та багатогранний SPA-досвід, успішно поєднуючи класичні послуги з унікальним карпатським колоритом. Цінова політика є комерційно грамотною та гнучкою. Розділення пакету послуг – на послуги проживання, харчування і послуги SPA дозволяє гостю самостійно формувати пакет послуг, а готелю - максимізувати середній чек. Продумані знижки на spa-процедури для клієнтів готелю стимулюють бронювати номери для проживання та формують стабільний прибуток.

Проведений нами аналіз дає підстави стверджувати, що для ГРК «Карпати» SPA-зона є потужним інструмент бізнесу, який виходить далеко за межі простого надання послуг. Її основні переваги для ГРК «Карпати» систематизовані та представлені нами у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Значення SPA-зони для функціонування ГРК «Карпати»

Значення	Сутність
1	2
Здобуття потужної конкурентної переваги.	Це ключовий диференціатор, який дозволяє виділитися серед конкурентів і привабити більше клієнтів.
Створення додаткових і високомаржинальних джерел доходу	Пряма оплата за вхід до SPA-зони. Платні послуги: масаж, косметологічні процедури, пілінг, обгортання. Продаж супутніх товарів: косметика, ароматичні олії. При ГРК функціонує еко-магазин. Всі ці послуги диверсифікують доходи та загальну прибутковість.

	продовження таблиці 2.3
1	2
Залучення нових сегментів аудиторії.	Наявність SPA дозволяє орієнтуватися готелю на ширше коло клієнтів: spa-туристів - людей, які цілеспрямовано їдуть для оздоровлення та відпочинку в ГРК; романтичних пар, для яких SPA є невіддільною частиною ідеального вікенду; корпоративних клієнтів - компанії, що шукають місце для відпочинку співробітників після конференцій чи тренінгів; місцевих мешканців, які можуть купити абонементи до SPA-зони, забезпечуючи відвідуваність навіть без розміщення в готелі.
Покращення заповнюваності в міжсезоння	SPA є всесезонною послугою. Це особливо важливо для курортних готелів яким є «Карпати» (с. Мигове) Якщо взимку основним магнітом є гірськолижний курорт, а влітку — гори та басейн, то в дощові осінні чи весняні дні саме SPA-зона стає головною причиною для приїзду гостей, згладжуючи сезонні коливання попиту.
Підвищення статусу та іміджу ГРК «Карпати»	Наявність сучасної, доглянутої SPA-зони позиціонує ГРК «Карпати» як преміальний, престижний та такий, що дбає про комфорт своїх клієнтів. Це позитивно впливає на відгуки на платформах Booking.com і TripAdvisor, що, своєю чергою, приваблює нових гостей.
Збільшення лояльності клієнтів	Позитивний досвід від відвідування SPA створює сильний емоційний зв'язок. Клієнт, який чудово відпочив і відновив сили, з високою ймовірністю знову повернеться в цей готель і рекомендує його друзям.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, для ГРК «Карпати» SPA-зона - це не розкіш, а стратегічна інвестиція в конкурентоспроможність, прибутковість та довгострокові відносини з клієнтом.

Висновки до 2 розділу

Готельно-ресторанний комплекс «Карпати» (с. Мигове) є регіональним суб'єктом готельно-рекреаційної індустрії, який позиціонує себе як SPA-готель - місце для цілорічного сімейного, індивідуального та корпоративного відпочинку з акцентом на екологічний та етнокультурний аспект.

Система управління готельно-ресторанним комплексом «Карпати» базується на лінійно-функціональній моделі, що забезпечує переваги прямої командної вертикалі та спеціалізованої експертної підтримки. Це дозволяє

досягти оперативності в керівництві та гнучкості в реагуванні на ринкові виклики, що є критичним місцем для сфери гостинності.

Аналіз фінансових показників ГРК «Карпати» за 2022-2024 роки показує високу ефективність господарської діяльності та стійке зростання. Підприємство успішно розвивається, генерує значний прибуток та активно інвестує в оновлення своєї матеріально-технічної бази.

Вагомий внесок у зростанні прибутковості ГРК «Карпати» належить функціонуючій SPA-зоні із такими структурними складовими як: аква-зона, термальна зона та процедури для тіла. Сумарна відвідуваність якої перевищує сумарну кількість осіб, що проживають в готелі впродовж останніх 5-ти років.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що функціонування SPA-зони для ГРК «Карпати» забезпечує здобуття потужної конкурентної переваги, створення додаткових і високомаржинальних джерел доходу, залучення нових сегментів клієнтської аудиторії, покращення заповнюваності в міжсезоння, підвищення статусу та іміджу ГРК «Карпати», збільшення лояльності клієнтів.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ SPA - ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Вдосконалення кадрової політики та управління персоналом

Головною метою управління персоналом є формування, розвиток і максимально ефективного використання кадрового потенціалу організації. Це передбачає підвищення продуктивності кожного співробітника, раціональне застосування його трудових і творчих ресурсів, що в кінцевому результаті сприяє реалізації стратегічних завдань підприємства. Важливим фактором є підтримка взаємодії між працівниками, що забезпечує поєднання організаційних інтересів із особистими цілями кожного члена колективу.

Система управління кадрами потребує безперервного вдосконалення, орієнтованого на створення механізмів збереження і оптимізації людського капіталу. Ефективне управління персоналом дає змогу формувати конкурентоспроможний колектив, створювати сприятливу робочу атмосферу та забезпечувати високий рівень мотивації працівників.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів управління персоналом, зокрема у питаннях розвитку трудового потенціалу та мотивації, зробили такі вчені, як Т. Балановська, Л. Глущенко, І. Гурська, К. Козак, О. Мізіна, Н. Насад, О. Продіус, О. Ковальський, О. Череп, О. Шкробот та інші [2, 5, 7, 13, 18, 21, 24, 25, 35, 38].

Система управління персоналом: «це комплекс скоординованих заходів, спрямованих на формування та ефективне використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаціях ієрархічної структури. У межах цієї системи функціонує менеджмент персоналу, який реалізується лінійними керівниками спільно із підрозділами соціального спрямування (наприклад, відділи кадрів, роботи з персоналом, підготовки та перепідготовки працівників, праці та заробітної плати тощо)». [38, с. 12].

Результативність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від кадрового складу, який має бути не лише кількісно достатнім, але й відповідати високим професійним вимогам. Персонал відіграє вирішальну роль у забезпеченні взаємодії між технічними та економічними елементами виробничого процесу. Для ефективної організації управління людськими ресурсами, що охоплює комплекс рішень і дій, спрямованих на планування та вплив на працівників, необхідне формування цілісної управлінської системи.

Узагальнено поняття «система управління персоналом» можна трактувати як упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, за допомогою яких реалізуються управлінські функції в межах роботи з людськими ресурсами [35].

На рівні підприємства система управління персоналом включає низку функціональних підсистем, зокрема: загальне й поточне керівництво, організацію відбору кадрів та ведення обліку, регулювання трудових відносин, створення безпечних і комфортних умов праці, впровадження мотиваційних інструментів, а також сприяння соціальному розвитку працівників [24]. Ці складові детально відображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Організаційні компоненти системи керування персоналом

Підсистема	Ключові функції та елементи
1. Загальне та лінійне керівництво	– Визначення цілей і завдань управління – Делегування повноважень – Координація діяльності
2. Підбір та облік персоналу	– Найм, відбір та адаптація кадрів – Формування кадрового резерву – Ведення облікової документації
3. Трудові відносини	– Дотримання трудового законодавства – Укладання трудових договорів – Врегулювання трудових конфліктів
4. Умови праці	– Аналіз і покращення умов праці – Охорона праці та техніка безпеки – Медичне забезпечення працівників
5. Мотивація та розвиток персоналу	– Матеріальне і нематеріальне стимулювання – Навчання і підвищення кваліфікації – Планування кар'єрного зростання

6. Соціальна політика	– Надання соціальних гарантій і пільг – Організація дозвілля – Психологічна підтримка персоналу
-----------------------	---

Джерело: сформовано автором

Функціональні підсистеми, що формують систему управління персоналом, перебувають у постійному розвитку та трансформації. Їхнє вдосконалення здійснюється з урахуванням актуальних цілей підприємства, а також змін у внутрішньому середовищі та зовнішніх умовах. Управлінська система, орієнтована на роботу з людськими ресурсами, забезпечує ефективне використання кадрового потенціалу та мінімізує ризики, що можуть виникати у процесі трудової діяльності.

При формуванні такої системи необхідно брати до уваги як зовнішні, так і внутрішні чинники впливу. До зовнішніх відносять стан ринку праці (зокрема, дефіцит або профіцит робочої сили), чинне трудове законодавство, демографічні зміни тощо. Серед внутрішніх факторів слід виділити стратегічні цілі підприємства, специфіку його діяльності, характеристики персоналу, організаційну культуру (що включає систему норм і цінностей), кадрову стратегію, можливості професійного розвитку співробітників, а також масштаб організації [24].

Управління персоналом сприяє розвитку знань, набуттю досвіду та їх практичному застосуванню в межах професійної діяльності. Це створює підґрунтя для інновацій, коли інтелектуальні ресурси працівників перетворюються на стратегічну перевагу підприємства. На сьогоднішній день існує широкий спектр можливостей для підвищення кваліфікації – від традиційних форм навчання з відривом від виробництва до сучасних інструментів, таких як коучинг, фасилітація та модерація [21].

Система управління персоналом у SPA-закладах є визначальним чинником забезпечення якості сервісу та підвищення конкурентоспроможності. Вона включає комплекс напрямів, що формують основу ефективної діяльності. З

урахуванням особливостей функціонування SPA-підприємств пропонується алгоритм вдосконалення кадрового менеджменту для ГРК «Карпати» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Алгоритм вдосконалення кадрового менеджменту для ГРК «Карпати»

Етапи алгоритму удосконалення	Основні заходи та рекомендації
Індивідуалізований підхід до співробітників	<i>Розробка стандартів обслуговування:</i> створення чітких посадових інструкцій та технологічних карт для кожної особи (адміністратор рецепції, офіціант, покоївка, SPA-працівник. <i>Гнучкі графіки:</i> формування змінних графіків роботи (напр., 2/2, доба/дві) з урахуванням сезонності та завантаженості комплексу, а також особистих потреб працівників. <i>Система мотивації:</i> впровадження KPI для ключових посад. Приклад: бонус для адміністратора за позитивні відгуки на Booking.com, відсоток від продажу процедур для SPA-адміністратора.
Навчання та розвиток персоналу	<i>Програма адаптації «Ласкаво просимо в Карпати»:</i> вступний тренінг для новачків, що включає екскурсійний комплекс, вивчення стандартів сервісу, знайомство з командою та закріплення наставника на тестовий термін. <i>Підвищення кваліфікації:</i> направлення SPA-personal на навчання новим масажним технікам, курсам (наприклад від Союзу професіоналів SPA, курортів та Wellness об'єктів України. <i>Розвиток Soft Skills:</i> проведення регулярних тренінгів з комунікації, управління конфліктами (особливо з «конфліктними» клієнтами), стресостійкості та командної роботи. Кар'єрні сходи: створення прозорої системи зростання.
Забезпечення сприятливих умов праці	<i>Ергономіка:</i> забезпечення персоналу зручною уніформою та взуттям, використання професійного інвентарю, що знижує фізичні навантаження. Зона відпочинку для персоналу: облаштування комфортної кімнати для відпочинку та прийому їжі, відокремленої від гостинних зон. <i>Баланс роботи та відпочинку:</i> суворий контроль за дотриманням графіків, надання персональної знижки на користування послугами комплексу (SPA, ресторан) у позаробочий час для відновлення сил.
Рекрутинг і адаптація	<i>Цільовий пошук:</i> активний пошук кандидатів у профільних навчальних закладах Чернівців та регіону. <i>Створення сторінки «Кар'єра у нас»</i> на офіційному сайті. <i>Ефективна адаптація:</i> впровадження системи наставництва, коли за новим співробітником на 1-2 місяці закріплений досвідчений колега. <i>Зміна плинності кадрів:</i> проведення «вихідних інтерв'ю» зі співробітниками, які звільняються, для виявлення слабких місць в управлінні та їх усунення.
Управління конфліктами та дисципліною	<i>Процедура вирішення конфліктів:</i> розробка чіткого алгоритму дій персоналу при виникненні конфлікту з гостем (напр., вислухати → вибачитися → запропонувати рішення → за потреби кликати менеджера). Регулярні збори: проведення коротких

Етапи алгоритму удосконалення	Основні заходи та рекомендації
	щоденних зборів (5-10 хвилин) для обговорення поточних завдань та запобігання внутрішньому нерозумінню.
Підтримка мотивації та корпоративної культури в умовах війни	<i>Гарантії та підтримка:</i> збереження робочих місць для мобілізованих співробітників, надання матеріальної та психологічної допомоги працівникам та їхнім родинам, що постраждали. <i>Формування спільної місії:</i> акцентування уваги на тому, що робота комплексу — це важлива місія з відновлення та психологічної реабілітації українців. Створення атмосфери «другого дому» як для гостей, так і для команди. <i>Зниження стресу:</i> запровадження групових занять з йоги чи медитації для персоналу, надання доступу до консультацій психолога (можна дистанційно).

Джерело: сформовано автором

1. Індивідуалізований підхід до співробітників. Цей етап акцентує увагу на персоналізації управлінських рішень, що дозволяє врахувати унікальні професійні можливості та особисті потреби працівників. Запровадження чітких посадових обов'язків у поєднанні з гнучкими графіками сприяє підвищенню мотивації, зменшенню емоційного вигорання і збільшенню продуктивності.
2. Навчання та розвиток персоналу. Постійне підвищення кваліфікації та освоєння нових навичок є критично важливими для підтримки конкурентоспроможності SPA-центру. Зокрема, розвиток soft skills та ознайомлення з інноваційними технологіями дозволяє працівникам більш ефективно взаємодіяти з клієнтами та адаптуватися до змін у галузі.
3. Забезпечення сприятливих умов праці. Створення комфортного, безпечного та ергономічного робочого середовища допомагає зберегти здоров'я та добробут персоналу, що є запорукою стабільної якості послуг і низької плинності кадрів.
4. Рекрутинг і адаптація. Вдалий підбір кадрів і грамотно організована адаптація нових співробітників знижують ризики плинності та прискорюють інтеграцію у колектив, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи SPA-підприємства.

5. Управління конфліктами та дисципліною. Ефективне врегулювання внутрішніх конфліктів і підтримка позитивної робочої атмосфери є основою для командної роботи і сприяють підвищенню лояльності персоналу.
6. Використання цифрових технологій. Автоматизація бізнес-процесів, впровадження CRM-систем, мобільних додатків та інноваційного обладнання значно підвищують продуктивність, якість обслуговування клієнтів і конкурентоспроможність закладу. Водночас, забезпечення кібербезпеки гарантує збереження конфіденційної інформації.
7. Підтримка мотивації та корпоративної культури в умовах війни. Врахування соціально-психологічних аспектів у складних умовах сприяє збереженню морального духу, стабілізації колективу та підтримці високого рівня праці. Мотиваційні заходи та формування корпоративної культури допомагають адаптуватися до викликів і зберегти ефективність роботи.

Комплексний підхід до вдосконалення системи управління персоналом, який поєднує індивідуальні, навчальні, організаційні та технологічні заходи, забезпечує стійкий розвиток SPA-підприємств. Особливо актуальним є врахування зовнішніх факторів, зокрема соціально-економічної ситуації, що підвищує адаптивність та конкурентоспроможність бізнесу.

В умовах воєнного стану кадрове управління потребує адаптації. Важливими завданнями стають підтримка мотивації персоналу та зміцнення корпоративної культури. Мотиваційні програми мають включати не лише матеріальну допомогу, але й моральну підтримку. Організація сприятливого соціально-психологічного клімату в умовах кризи сприяє стабільності колективу та збереженню працездатності персоналу.

Корпоративна культура формує спільні цінності, підсилює командну взаємодію та забезпечує довготривалу ефективність. Залучення, утримання та розвиток працівників відбуваються значно результативніше за умов сильної

корпоративної ідентичності та цілісного середовища, орієнтованого на розвиток і підтримку.

3.2. Удосконалення системи менеджменту якості сервісу

Згідно з визначенням Міжнародної організації зі стандартизації, якість — це сукупність характеристик та властивостей послуги або продукції, яка дозволяє задовольнити визначені або потенційні потреби споживачів.

Погоджуючись із думкою фахівців, можна зазначити, що якість обслуговування — це відповідність наданих послуг очікуванням клієнтів чи встановленим нормативам. Тобто саме відповідність стандартам і реальне їх дотримання є основним орієнтиром оцінювання якості сервісу в SPA-індустрії. Найбільш значущим критерієм для споживача виступає його особисте задоволення від отриманої послуги — наскільки вона відповідає очікуванням. Показником задоволеності клієнта можна вважати його готовність повторно звернутися до закладу та порадити його іншим.

Провідні спеціалісти виділяють п'ять ключових параметрів для оцінювання якості сервісу:

- відповідність очікуванням споживача;
- здатність послуг відповідати платоспроможному попиту;
- дотримання встановлених стандартів;
- точність у виконанні процедур та послідовність дій;
- ступінь задоволення клієнта кінцевим результатом.

Практичний досвід як українських, так і іноземних компаній свідчить, що управління якістю послуг — це складний багатокомпонентний процес, який охоплює економічну, організаційну та соціальну складові діяльності підприємства. Із позиції системного підходу, такий менеджмент є цілісною структурою, що включає взаємопов'язані елементи: об'єкти та суб'єкти управління, методи, принципи та функції. Основне завдання цієї системи — не лише

підтримання, але й постійне вдосконалення стандартів якості з одночасною оптимізацією витрат.

Управління якістю у сфері SPA-послуг спрямоване на досягнення гармонійного поєднання основних складових ефективного сервісу. Основні акценти робляться на підвищенні рівня обслуговування, зниженні витрат, оперативності надання послуг та забезпеченні фінансової ефективності. У зв'язку з цим заклади, що функціонують у SPA-сегменті, все частіше аналізують власну діяльність крізь призму конкурентоспроможності, якості, цінової політики та актуальних ринкових умов.

До основних завдань системи управління якістю можна віднести:

- забезпечення стабільного розвитку підприємства через удосконалення клієнтського сервісу;
- зменшення витрат на операційну діяльність;
- створення комфортного середовища для працівників та покращення соціального впливу бізнесу.

Серед концепцій системного управління якістю особливе місце посідають підходи, сформовані японськими та американськими фахівцями (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняльна таблиця японського та американського підходів до управління якістю

Критерій порівняння	Японський підхід	Американський підхід
Головна мета	Досягнення максимальної якості продукції/послуг; прибуток — як наслідок	Отримання прибутку; якість — як засіб його досягнення
Ставлення до споживача	Клієнт є центральною фігурою; формується "культ споживача"	Орієнтація на задоволення потреб споживача з урахуванням вимог ринку
Участь персоналу	Всі працівники залучені до процесу управління якістю; регулярне навчання персоналу	Управління якістю здійснюється спеціалізованими відділами; персонал виконує визначені функції

Критерій порівняння	Японський підхід	Американський підхід
Засоби контролю якості	Застосування статистичних методів і контролю на всіх етапах	Широке використання автоматизованих технічних засобів і систем статистичного контролю
Проектування та профілактика дефектів	Значна увага до етапу проектування; запобігання помилкам до їх виникнення	Зосередження на виявленні дефектів під час або після процесу виробництва чи надання послуг
Державне регулювання	Високий рівень участі держави в стимулюванні якості та конкурентоспроможності	Основний акцент — на внутрішніх програмах компаній, участь держави менш активна
Методи мотивації	Формування відповідальності через колективні цінності та суспільне значення якості	Орієнтація на особисту відповідальність, ефективність, продуктивність
Аналіз витрат і економічних аспектів	Економічна ефективність розглядається як супровідна категорія	Витрати на якість ретельно аналізуються; економічна доцільність — одна з основних умов
Фокус управління	Якість як стратегічна мета розвитку підприємства	Якість як інструмент досягнення ринкових переваг

Джерело: сформовано автором

Порівняльний аналіз двох провідних підходів до управління якістю демонструє принципові відмінності у стратегічних пріоритетах та організаційних механізмах їх реалізації.

Японська модель акцентує увагу на якості як на ключовій меті, орієнтуючись на довгострокову перспективу. Вона передбачає активну участь усього персоналу, постійне навчання, профілактику дефектів ще на етапі проектування та формування високої корпоративної культури з орієнтацією на споживача. Значну роль у цьому підході відіграє держава, що підтримує стандарти якості й конкурентоспроможності.

Натомість американський підхід характеризується більш прагматичною орієнтацією на прибутковість. Якість у цьому випадку розглядається як засіб досягнення фінансових цілей. Управління якістю делегується спеціалізованим службам, а основний акцент робиться на технологічні засоби контролю, економічний аналіз витрат та адаптацію до ринкових вимог.

Таким чином, японська модель більше підходить для створення стабільних і довготривалих конкурентних переваг через розвиток внутрішньої культури якості, тоді як американська — для гнучкої адаптації до мінливих умов ринку з максимальною ефективністю використання ресурсів.

Опис основних складових якості SPA- послуг. Одним із ключових критеріїв якості послуг є їхня доступність — як фізична, так і психологічна. Комфортна взаємодія персоналу з клієнтами та зрозуміла комунікація є надзвичайно важливими. Вся інформація повинна бути адаптована до потреб цільової аудиторії. Компетентність працівників, особливо у SPA-сфері, передбачає наявність відповідної освіти або профільної підготовки.

Сервіс високого рівня також передбачає ввічливість, турботу й індивідуальний підхід до кожного відвідувача. Безпека клієнтів — ще один базовий пріоритет. Водночас забезпечення стабільної якості у SPA-галузі вимагає комплексного підходу, реалізованого через систему управління якістю, що охоплює постійне вдосконалення, адаптацію до ринку та мінімізацію витрат.

Мета такої системи — підвищення фінансових результатів, розширення клієнтської бази, дотримання міжнародних стандартів і впровадження інноваційних послуг. Основу якості складає людський фактор — професіоналізм персоналу. Всі працівники мають бути не лише кваліфікованими, а й добре мотивованими та ввічливими, незалежно від напрямку взаємодії з клієнтами.

Не менш важливими елементами є технічне оснащення, використання сертифікованих матеріалів, впровадження сучасних технологій та адаптація до природного середовища. Для забезпечення стабільної якості послуг необхідне планування, організація, моніторинг, аналіз та контроль усіх бізнес-процесів. Особливу роль у цьому відіграють внутрішні аудити — як послуг, так і бізнес-операцій.

З врахуванням вище викладених концептуальних підходів до управління якістю нами було розроблено алгоритм удосконалення системи менеджменту якості сервісу в SPA-зоні ГРК «Карпати» (таблиця 3.4)

Таблиця 3.4

Алгоритм удосконалення системи менеджменту якості сервісу
в SPA-зоні ГРК «Карпати»

Етапи алгоритму удосконалення	Основні заходи та рекомендації
Діагностика та аналіз поточної ситуації	Аналіз відгуків: систематичний моніторинг відгуків про SPA на Booking.com, TripAdvisor та в соціальних мережах. Виділення ключових позитивних моментів (що подобається найбільше) та негативних (що потребує покращення). <i>Анонімне опитування гостей</i> : впровадження коротких анкет (можна через QR-код у зоні роздягальні) з питаннями про чистоту, роботу персоналу, якість процедур, атмосферу. Аудит обладнання: регулярна перевірка справності та стану басейнів, джакузі, сауни, чану, масажних столів та іншого інвентарю.
Стандартизація та розробка якості протоколів	Створення «Книги стандартів SPA»: розробка єдиного документа, що описує всі процеси в SPA-комплексі, технологічні карти масажів та процедур з чіткою послідовністю дій для масажистів та косметологів. Стандарти чистоти: розробка чек-листів для прибирання кожної зони (басейн, сауна, роздягальні) з чітким щільним графіком. Провести внутрішній аудит відповідності міжнародним стандартам SPA-галузі для виявлення проблемних моментів і окреслення подальших перспектив розвитку.
Розвиток та мотивація персоналу	<i>Профільне навчання</i> : інвестиції в навчання персоналу: курси нових технік масажу, навчання роботі з професійною косметикою, тренінги тощо <i>Внутрішня атестація</i> : регулярна перевірка знань стандартів та практичних навичок у персоналу. <i>Мотиваційна система</i> : впровадження КРІ (ключових показників ефективності): бонус за позитивні відгуки: якщо клієнт у відгуку згадає співробітника, він отримує матеріальну (грошову) винагороду. Відсоток від продажу додаткових послуг або косметики.
Моніторинг, зворотній зв'язок та постійне вдосконалення	Щотижневі збори SPA-команди. Обговорення відгуків гостей, виявлених проблем та шляхів їх вирішення під керівництвом SPA-менеджера. Створення «Панелі якості»: наочне відстеження ключових показників (завантаженість, оцінка задоволеності гостей) для аналізу динаміки. Цикл Демінга (PDCA): Застосування циклу «Плануй – Роби – Перевірай – Дій». наприклад: Плануй(ввести нову процедуру) →Роби(запустити її) →Перевірай(зібрати відгуки та проаналізувати попит) →Дій(внести корективи або масштабувати).

Джерело: сформовано автором

Таким чином, високий рівень сервісу у SPA-комплексі формується завдяки системному підходу до управління якістю, що охоплює стандартизацію, навчання персоналу, оновлення технічної бази, інновації та екологічну відповідальність. Удосконалення якості SPA-послуг — це не одноразовий, а безперервний процес, що вимагає залучення усієї команди, увагу до деталей та

щирої турботи про кожного гостя

3.3. Механізми активізації управління інноваційними процесами

Інноваційна діяльність у SPA-сфері охоплює широкий спектр нововведень, які можна класифікувати за типами, відповідно до їхнього спрямування та змісту (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Типи інновацій у SPA-закладах

Тип інновацій	Характеристика
Медичні інновації	Впровадження нових методик лікування, дослідження природних бальнеологічних ресурсів місцевості.
Науково-технологічні інновації	Застосування інноваційних продуктів і процесів на основі наукових досліджень.
Технічні інновації	Використання сучасного обладнання та нових технологічних рішень у процедурних процесах.
Інституційно-управлінські інновації	Оптимізація структури управління, модернізація організаційних процесів та систем адміністрування.
Соціальні інновації	Внутрішні — поліпшення умов праці персоналу; зовнішні — формування позитивного іміджу закладу.
Правові (юридичні) інновації	Розробка нових нормативно-правових засад для функціонування SPA-послуг на різних рівнях.
Інформаційні інновації	Використання ІТ-технологій для промоції послуг, збору відгуків, аналізу ринку і пошуку шляхів покращення.
Екологічні інновації	Зменшення впливу на навколишнє середовище, дотримання «зелених» стандартів, використання природних ресурсів.
Політичні інновації	Введення нових підходів до управління галуззю охорони здоров'я та доступності послуг для соціально вразливих груп.

Джерело: сформовано автором за даними [11, 36]

Представлена таблиця 3.4 систематизує основні напрями інноваційної діяльності у SPA-галузі, що охоплюють як внутрішні, так і зовнішні аспекти функціонування підприємств. З аналізу видно, що інновації мають комплексний характер і впливають на різні сфери — від медичних процедур і технологічного оснащення до екологічних стандартів та інформаційного супроводу послуг.

Особливу увагу приділено соціальним і управлінським аспектам, оскільки саме вони визначають конкурентоспроможність SPA-закладів на сучасному ринку. Юридичні й політичні інновації, хоча і мають непрямий вплив, забезпечують регуляторну стабільність і доступність послуг для різних верств населення. Інформаційні технології виступають як універсальний інструмент просування та аналітики.

Таким чином, ефективне впровадження кожного типу інновацій сприяє підвищенню якості обслуговування, зміцненню ринкових позицій і формуванню позитивного іміджу SPA-підприємств у довгостроковій перспективі.

Загалом інноваційна діяльність у сфері SPA-послуг класифікується на технологічні та нетехнологічні інновації (див. додаток Д). У практиці зарубіжних SPA-комплексів і лікувально-оздоровчих закладів реалізовано низку успішних інноваційних рішень, які поділяються за напрямками.

Технологічні (процесні) інновації.

- Гігієнічні та безпекові стандарти. Наприклад, в Bellanina Institute, Day Spa & Gift Boutique розроблено власні внутрішні санітарно-безпекові протоколи, що перевищують галузеві нормативи.
- Інноваційне обладнання. Компанія Allied Beauty Experts (ABE) займається інформуванням професіоналів галузі про новітнє обладнання та технологічні тенденції, делегуючи цю функцію компетентним підрядникам.
- Покращення матеріальної інфраструктури. У SPA Mauna Lanі Resort на Гаваях використовують вулканічну глину та пропонують унікальні процедури на відкритому повітрі, наприклад, лавові сауни, купелі з сірчаним брудом тощо.
- Терапевтична архітектура. У SHA Wellness Clinic (Іспанія) створено особливу атмосферу гармонії завдяки поєднанню природних елементів, садів, басейнів і дизайну, що сприяє релаксації й відновленню.

Організаційні інновації

- Підтримка персоналу. У Mangwanani Spa (Південна Африка) впроваджено програму допомоги співробітникам у складних життєвих обставинах, що сприяє їх професійному зростанню.

- Інвестування в людський капітал. В штаті Флорида (SPA на острові Вільямс) персонал розглядається як стратегічний актив, який безпосередньо впливає на якість сервісу.
- Інноваційні процедури. У Lefay Resort & Spa Lago di Garda (Італія) пропонуються послуги, що поєднують європейську медицину з методами традиційної китайської терапії.
- Професійний розвиток. Інститут Bellanina впроваджує дистанційні курси підвищення кваліфікації для SPA-фахівців, що дає змогу постійно оновлювати знання та навички.

Маркетингові інновації

- Унікальні фірмові процедури. SPA-центр Sacher (Австрія) популяризує шоколадні спа-ритуали, які стали візитною карткою закладу.
- Упаковка послуг. У Villa Stéphanie (Німеччина) створено лінійку пакетів — від детоксикаційних до медичних і релаксаційних програм. Twelve Apostles (ПАР) пропонує авторські поєднання сучасних технологій та традиційних практик.
- Адаптація до ринку. The Farm (Філіппіни) орієнтується на прихильників натурального способу життя та пропонує програми емоційного та фізичного очищення.
- Цифрова комунікація. Villa Stéphanie активно використовує соціальні мережі (Facebook, Instagram, TripAdvisor тощо) для просування послуг та залучення клієнтів.

Актуальні напрями розвитку

Серед новітніх трендів варто виділити інноваційні реабілітаційні програми у контексті постковідного відновлення, що спрямовані на підтримку фізичного і психоемоційного здоров'я.

Впровадження міжнародного досвіду до національного контексту потребує врахування особливостей вітчизняного економічного середовища, аналізу конкурентних переваг та оцінки інноваційного потенціалу галузі.

Для сталого розвитку SPA-комплексів необхідно постійно впроваджувати нові технології, вдосконалювати сервіс, інвестувати в персонал і створювати унікальний продукт, орієнтований на потреби сучасного клієнта.

Висновки до 3 розділу

Система менеджменту SPA-закладу повинна базуватися на комплексному підході, що охоплює три ключові підсистеми: управління персоналом, управління якістю надання послуг та управління інноваційною діяльністю. Така інтеграція забезпечує ефективне функціонування закладу в умовах конкурентного ринку.

Управління персоналом є стратегічним чинником у досягненні високого рівня обслуговування. Вона включає комплекс напрямів, що формують основу ефективної діяльності. З урахуванням особливостей функціонування SPA-підприємств розроблено алгоритм вдосконалення кадрового менеджменту для ГРК «Карпати» у якому нами виокремлено такі етапи як індивідуалізований підхід до співробітників, навчання та розвиток персоналу, забезпечення сприятливих умов праці, рекрутинг і адаптація, управління конфліктами та дисципліною, підтримка мотивації та корпоративної культури в умовах війни.

Якість SPA-послуг визначається рядом ключових складових: професійністю персоналу, технологічною інфраструктурою, рівнем комфорту, якістю матеріалів і дотриманням екологічних стандартів. Підвищення рівня якості здійснюється через планування, організацію, мотивацію і контроль, зокрема шляхом проведення аудиту послуг та аналізу бізнес-процесів.

Використовуючи сучасні концептуальні підходи до управління якістю нами було розроблено алгоритм удосконалення системи менеджменту якості сервісу в SPA-зоні ГРК «Карпати» у якому виділено такі етапи, як діагностика та аналіз поточної ситуації, стандартизація та розробка якості протоколів, розвиток та мотивація персоналу, моніторинг, зворотній зв'язок та постійне вдосконалення.

Інноваційна діяльність у SPA-комплексах повинна розвиватися за технологічними, організаційними та маркетинговими напрямами. Інновації

сприяють оновленню послуг, підвищенню ефективності управлінських рішень і створенню унікального продукту, орієнтованого на запити цільової аудиторії.

Актуальність безперервного вдосконалення менеджменту в SPA-сфері обумовлена високою динамікою розвитку ринку та зростанням вимог клієнтів. Впровадження інновацій, розвиток людського капіталу та контроль якості є основою для забезпечення сталого розвитку та збереження конкурентних переваг закладу.

ВИСНОВКИ

1. Система менеджменту представляє собою складну структуру управління, яка характеризується багаторівневістю, розподілом повноважень між керівниками, тісною взаємодією та цілісністю процесів, а також високим ступенем координації між менеджерами всередині підприємства.

2. Організаційна структура управління на SPA- і Wellness-підприємствах формується з урахуванням їх типологічних особливостей та масштабів охоплення різних напрямів діяльності, таких як медичний (комплексна діагностика, медичні програми, лікарський супровід), естетичний (догляд за тілом), фізичний (активний відпочинок, індивідуальні програми фізичної підготовки) і психологічний.

Система менеджменту у SPA-секторі охоплює низку ключових напрямів: стандартизацію процесів, формування корпоративної культури, безперервне підвищення кваліфікації персоналу, ефективну мотивацію працівників, моніторинг конкурентного середовища та взаємодію з клієнтами. Процесний аудит у SPA-центрах здійснюється керівництвом і включає оцінку роботи персоналу та організацію облікових процесів.

Стратегічне управління SPA-підприємствами базується на застосуванні тактичних інструментів, зокрема розробці стратегічних планів, що формують основу для оперативного планування. Така інтегрована система сприяє підвищенню узгодженості управлінських дій на різних етапах формування логістичної системи.

3. Готельно-ресторанний комплекс «Карпати» (с. Мигове) є регіональним суб'єктом готельно-рекреаційної індустрії, який позиціонує себе як SPA-готель - місце для цілорічного сімейного, індивідуального та корпоративного відпочинку з акцентом на екологічний та етнокультурний аспект.

Система управління готельно-ресторанним комплексом «Карпати» базується на лінійно-функціональній моделі, що забезпечує переваги прямої командної вертикалі та спеціалізованої експертної підтримки. Це дозволяє

досягти оперативності в керівництві та гнучкості в реагуванні на ринкові виклики, що є критичним місцем для сфери гостинності.

Аналіз фінансових показників ГРК «Карпати» за 2022-2024 роки показує високу ефективність господарської діяльності та стійке зростання. Підприємство успішно розвивається, генерує значний прибуток та активно інвестує в оновлення своєї матеріально-технічної бази.

4. Вагомий внесок у зростанні прибутковості ГРК «Карпати» належить функціонуючій SPA-зоні із такими структурними складовими як: аква-зона, термальна зона та процедури для тіла. Сумарна відвідуваність якої перевищує сумарну кількість осіб, що проживають в готелі впродовж останніх 5-ти років.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що функціонування SPA-зони для ГРК «Карпати» забезпечує здобуття потужної конкурентної переваги, створення додаткових і високомаржинальних джерел доходу, залучення нових сегментів клієнтської аудиторії, покращення заповнюваності в міжсезоння, підвищення статусу та іміджу ГРК «Карпати», збільшення лояльності клієнтів.

5. Система менеджменту SPA-закладу повинна базуватися на комплексному підході, що охоплює три ключові підсистеми: управління персоналом, управління якістю надання послуг та управління інноваційною діяльністю. Така інтеграція забезпечує ефективне функціонування закладу в умовах конкурентного ринку.

З урахуванням особливостей функціонування SPA-підприємств розроблено алгоритм вдосконалення кадрового менеджменту для ГРК «Карпати» у якому нами виокремлено такі етапи як індивідуалізований підхід до співробітників, навчання та розвиток персоналу, забезпечення сприятливих умов праці, рекрутинг і адаптація, управління конфліктами та дисципліною, підтримка мотивації та корпоративної культури в умовах війни.

Використовуючи сучасні концептуальні підходи до управління якістю нами було розроблено алгоритм удосконалення системи менеджменту якості сервісу в SPA-зоні ГРК «Карпати» у якому виділено такі етапи, як діагностика та аналіз

поточної ситуації, стандартизація та розробка якості протоколів, розвиток та мотивація персоналу, моніторинг, зворотній зв'язок та постійне вдосконалення.

Інноваційна діяльність у SPA-комплексах повинна розвиватися за технологічними, організаційними та маркетинговими напрямками. Інновації сприяють оновленню послуг, підвищенню ефективності управлінських рішень і створенню унікального продукту, орієнтованого на запити цільової аудиторії.

Актуальність безперервного вдосконалення менеджменту в SPA-сфері обумовлена високою динамікою розвитку ринку та зростанням вимог клієнтів. Впровадження інновацій, розвиток людського капіталу та контроль якості є основою для забезпечення сталого розвитку та збереження конкурентних переваг закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2014. 431 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
3. Бекірова С.Е. Теоретичні засади економічного регулювання розвитку санаторно-курортного комплексу. *Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції*. 2012. № 1 (14). С. 79–82
4. Гетьман В.І. Стан і перспективи розвитку бальнеологічних курортів Українських Карпат. *Регіональна економіка*. 2001. № 3. С. 152–160.
5. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>
6. Гуліч О.Г., Гришів Л.С., Герасимчук Н.М. Методика формування стратегій сталого соціально-економічного розвитку курортно-рекреаційних територій і туристичних центрів. Львів : Інститут регіональних досліджень НАН Укра- їни, 2007. 52 с.
7. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1 (47). С. 69–77.
8. Єжов В.В., Гоженко О.А., Бучинський С.Н., Душкін І.Ф. Спа-технології у відновлювальній медицині та курортології: стан та перспективи розвитку в Україні. URL: <http://sankurort.ua/uk/4/22/31>.
9. Жарко І.В. Менеджмент підприємств готельно-ресторанного господарства Навчальний посібник. Харків, 2008. 267 с. URL: <http://surl.li/lloeoba>

10. Закон України «Про курорти». URL: <http://www.rada.gov.ua>.
11. Захарін С.В. Інноваційне забезпечення розвитку туризму і курортів / Соціогуманітарний аспект інноваційно-технологічного розвитку економіки: Монографія / За ред. Л.І.Федулової. Київ : ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2007. С. 295–311.
12. Коваленко В.П. Теоретико-методичні аспекти управління якістю. *Ефективна економіка*. 2010. №7 URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=254>
13. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. № 4. 2022. С. 26–34.
14. Коленда Н.В. Теоретичні основи моделювання і прогнозування стратегічного потенціалу рекреаційної системи регіону. *Управління економікою рекреаційних територій, галузей і підприємств*: Зб. наук. пр. / Ін-т економіко-правових досліджень НАН України. Д: ТОВ «Південь-Схід, Лтд». 2008. С. 41–47.
15. Лаков П., Данілова О. Сучасні тренди розвитку оздоровчого туризму. Природа і суспільство: виклики і поступ. Матеріали міжнародної наукової конференції присвяченої 80-річчю географічного факультету ЧНУ ім. Ю. Федьковича (м. Чернівці, 11–13 жовтня 2024 р.). Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2024. С.193-195.
16. Кращі SPA-готелі України: перелік та основні переваги <http://surl.li/amdzpq>
17. Марченко Н.І., Дітріх І.В. Перспективи застосування wellness-інновацій в індустрії гостинності. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: технічні науки. 2020. Том 31 (70) Ч. 2. № 6. С.66-69.
18. Мізіна О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8404>

- 19.Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: Центр учб. л-ри, 2012. URL: <http://surl.li/fhmoue>
- 20.Назаренко І.А., Сімакова О.О., Боднарук О.А. Сучасні тенденції розвитку спа-готелів України та визначення їх ролі у структурі спа-індустрії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 5 Том 1 С.73-77.
- 21.Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.
- 22.Наумік-Гладка К. Г. Маркетингові та психологічні аспекти діяльності спа-індустрії при готельних комплексах. *«Modern Economics»*. 2017. №4.
- 23.Офіційний сайт Luxury Spa Awards URL <https://www.luxuryspaawards.com/the-awards-procedure/>
- 24.Продіус О. І., Афанасенко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61.
- 25.Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93.
- 26.Рутинський М. О. SPA-курорт як інноваційний тип рекреаційних закладів. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. 2008. Вип. 24. С. 298–306.
- 27.Системи управління якістю. URL : <http://surl.li/kzvfvv>
- 28.Смочко Н. М., Лужанська Т. Ю., Смочко М. Ю. SPA-індустрія як детермінант розвитку медичного туризму. Інновації в сфері послуг і харчування. 2022. №1(5). С.73-78.
- 29.СПА-готелі України: куди вирушити за справжнім відпочинком у 2024 році <https://x-travel.com.ua/spa-oteli-ukrainy/>
- 30.Топ -15 готельних комплексів Карпат. 2024. <https://uba.top/hotel-complexes-in-karpaty/>

31. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: Колективна наукова монографія / Під ред. Н.В. Касьянової: Видавництво Ліра-К, 2019. 232 с. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/41538>
32. Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві. URL : https://elib.tsatu.edu.ua/dep/ate/tpzpsg_2/index.html
33. Устименко Л., Булгакова Н. Розвиток wellness-туризму та його вплив на трансформацію туристичної індустрії України. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. Серія: Туризм. 2019 №2(1) С. 49-59.
34. Фоменко Н.В. Рекреаційні ресурси та курортологія. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 312 с.
35. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136/>
36. Чухрай Н. І. Управління інноваціями : навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 280 с.
37. Шаповалова О.О., Сапа Ю.А. Сучасні тенденції розвитку «spa» і «wellness» туризму. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2013. № 1042. С.154-158.
38. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.
39. Hall, C.M., & Page, S.J. The Geography of tourism and recreation. *Environment, place and space*. London: Routledge. 2014. (4th ed.). P. 43-56,
40. Miller, J.W. Wellness: The History and Development of a Concept. *Spektrum Freizeit*. 2005. №1. P. 84-106. URL ; <http://surl.li/jiwgpw>
41. Tooman, H. Wellness – A New Perspective for Leisure and Tourism. *Wellness Philosophy*. 2009. URL ; <http://surl.li/frtrbb>
42. Kr Migovo. (офіційний сайт ГПК «Карпати») URL : <https://www.karpaty-migovo.com.ua/wellness-spa>

ДОДАТКИ



Довідка про компанію

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КАРПАТИ МИГОВО"

(ТОВ "КАРПАТИ МИГОВО")

Код за ЄДРПОУ: [40052431](#)

Довідка згенерована 03.06.2025 00:43

Інформація з ЄДР:

ЄДРПОУ: 40052431

Назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"КАРПАТИ МИГОВО"
(ТОВ "КАРПАТИ МИГОВО")

Організаційна форма: Товариство з обмеженою відповідальністю

Адреса: 58009, ЧЕРНІВЕЦЬКА область, місто
ЧЕРНІВЦІ, вулиця ЧЕРЕПОВЕЦЬКА, будинок
24
Запис в ЄДР:
58000, ЧЕРНІВЕЦЬКА ОБЛ., М. ЧЕРНІВЦІ, ВУЛ. ЧЕРЕПОВЕЦЬКА, БУД. 24

Стан: Зареєстровано

Дата реєстрації: 06.10.2015 (9 років 7 місяців)
Номер запису: 10381020000009912

Уповноважені особи: [Рудейчук Руслан Михайлович](#) - підписант
(05.10.2015; керівник)

Статутний капітал: 2 000.00 грн

Засновники: [Рудейчук Руслан Михайлович](#)
59300, ЧЕРНІВЕЦЬКА ОБЛ., КІЦМАНСЬКИЙ Р-Н, М. КІЦМАНЬ, ВУЛ.
НЕЗАЛЕЖНОСТІ, БУД. 4, КВ. 44
Розмір внеску: 2 000.00 грн, 100%

Кінцеві бенефіціари: [Рудейчук Руслан Михайлович](#)
59300, ЧЕРНІВЕЦЬКА ОБЛ., КІЦМАНСЬКИЙ Р-Н, М. КІЦМАНЬ, ВУЛ.
НЕЗАЛЕЖНОСТІ, БУД. 4, КВ. 44
Країна громадянства: Україна

Види діяльності:

79.11 Діяльність туристичних агентств
10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
55.10 Діяльність готелів і подібних засобів
тимчасового розміщування
56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг
мобільного харчування
56.29 Постачання інших готових страв
68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи
орендованого нерухомого майна
68.32 Управління нерухомим майном за винагороду
або на основі контракту
77.21 Прокат товарів для спорту та відпочинку
79.12 Діяльність туристичних операторів
79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана
з цим діяльність
82.30 Організування конгресів і торговельних
виставок
87.90 Надання інших послуг догляду із
забезпеченням проживання
93.21 Функціонування атракціонів і тематичних парків
93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг

Контакти:

[+38 \(096\) 887-30-00](tel:+380968873000)

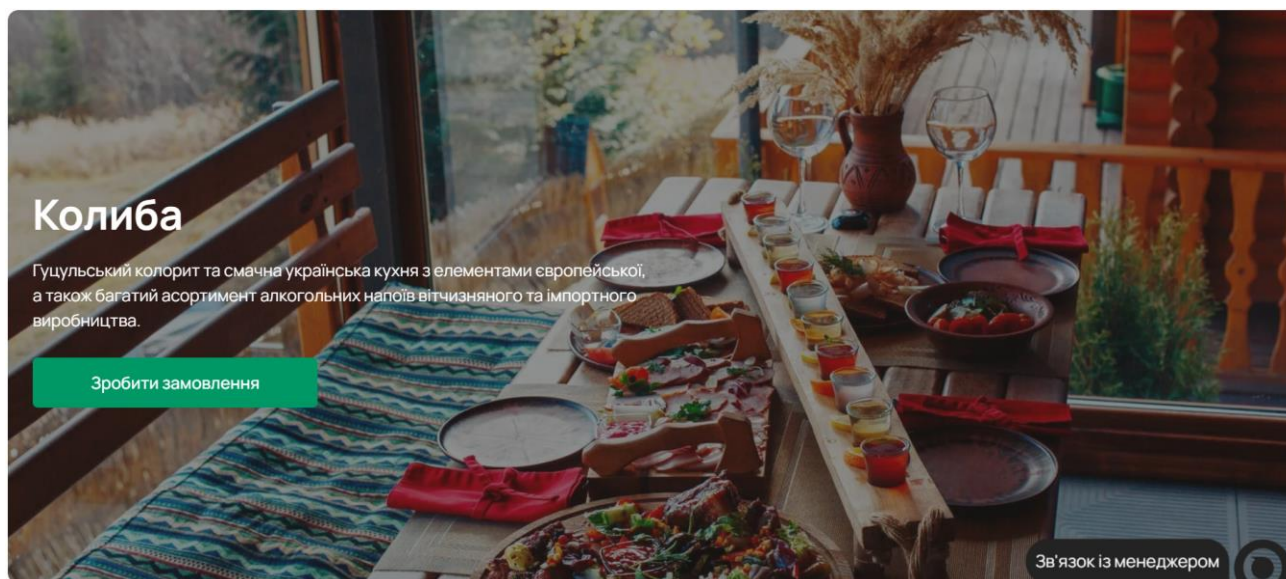
[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Додаток Б

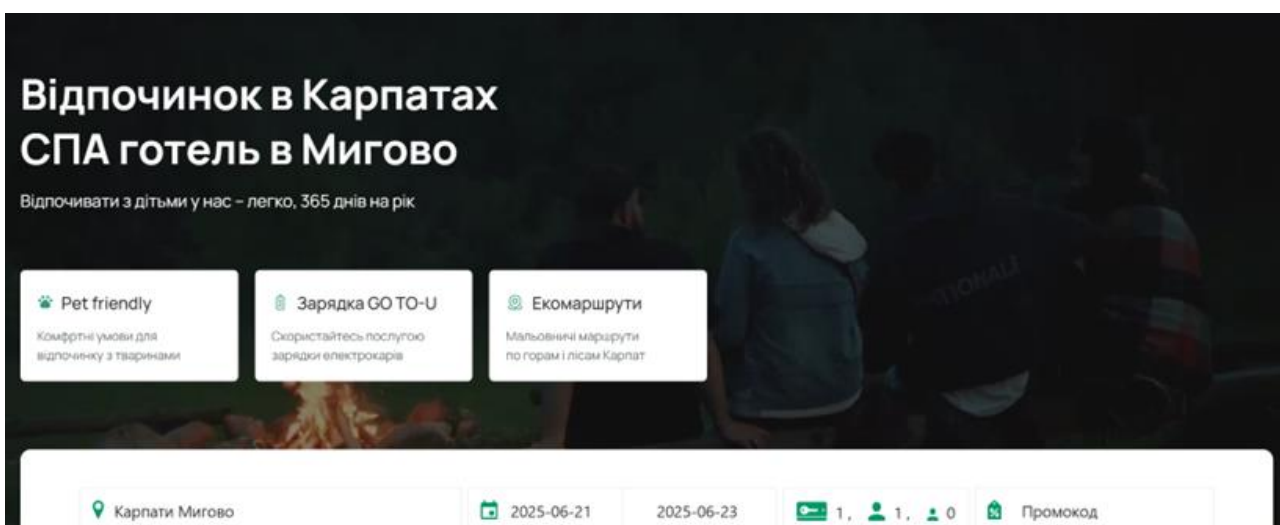


Котеджі ГРК «Карпати Мигово»

Додаток В



Додаток Г



Інновації у SPA-туризмі [37]

1. Технічні інновації (технологічні): – продуктові	нові технології та покращене обладнання у приміщеннях; нові оздоровчі продукти; нова архітектура та дизайн; програми лояльності клієнтів; інноваційні ціни; нові ринки та цільовий реципієнт
– процесні	розвиток ІТ (Інтернет, система B2B, система інформації та бронювання); нові системи управління; реструктуризація компанії; нові системи дистрибуції та маркетингу; співпраця з іншими організаціями; навчання персоналу; оптимізація системи
2. Нетехнічні інновації (нетехнологічні): – організаційні	нова організаційна система надання послуг; нова модель доходу
– маркетингові	нова взаємодія із клієнтами, нова система цінностей / ділових партнерів